

令和5年度
行政監査結果報告書

上田市監査委員

地方自治法（昭和 22 年法律第 67 号）第 199 条第 2 項の規定により、監査を行ったので、同条第 9 項の規定によりその結果に関する報告を次のとおり提出します。

令和 6 年 2 月 21 日

上田市監査委員	東 方 久 男
同	池 上 喜 美 子

目 次

監査の概要.....	4
1 監査のテーマ	
2 監査の目的	
3 監査の方法	
4 監査の対象	
5 監査実施期間	
監査の結果.....	5
1 内部統制質問書(定例監査等基本調書3)について	
2 「調書3-I 内部統制手続の取組状況」について	
3 「調書3-II リスク(財務事務ミス)防止取組状況」について	
監査の意見.....	11
1 上田市の目的・使命	
2 内部統制とは	
3 上田市の内部統制	
4 内部統制の制度化が求められる背景	
5 内部統制の目的と基本的要素を踏まえて行政事務を見直す	
6 上田市の全庁的な内部統制の現状	
7 業務レベルの内部統制の現状に係る調査結果	
8 今後の取組	
巻末資料.....	16
・調書3-II リスク(財務事務ミス)防止取組状況 回答内容(抜粋)	
・調書3内部統制質問書(様式)	
・「財務に関する事務についてのリスク例」と回答	

監査の概要

1 監査のテーマ

上田市の内部統制体制の整備について

2 監査の目的

地方自治法が改正されて、令和2年4月1日から都道府県及び政令指定都市は内部統制に関する方針の策定と体制の整備が義務付けられました。上田市は努力義務が課せられており、制度化に向けた備えを怠らないことが課題となっているため、上田市における内部統制体制の整備について、全ての部局に対して内部統制質問書（定例監査等基本調書3）への回答を求めるほか、各種監査等及び令和4年度行政監査結果に基づき、必要な提言を行います。

なお、本監査は上田市の内部統制の現状を分析・把握し必要な提言を行うことを目的としており、結果を基に個別に指摘等を行うものではありません。

3 監査の方法

- ① 内部統制質問書（定例監査等基本調書3）による現状及び課題の整理、分析
- ② 監査委員による関係課へのヒアリング（定期監査と同時に実施）

4 監査の対象

上田市の全機関

5 監査実施期間

令和5年4月26日から令和6年2月8日

監査の結果

1 内部統制質問書（定例監査等基本調書3）について

内部統制質問書は、上田市の現状（「内部統制制度」を導入していない段階での）における内部統制の状況を把握するため、「Ⅰ 内部統制手続の取組状況」と「Ⅱ リスク（財務事務ミス）防止取組状況」の二つの項目についてそれぞれ回答を求めたものです。

Ⅰは総務省が示した内部統制手続に、上田市独自の項目として令和4年度行政監査「パソコンの適正管理」、「備品の適正な管理」を加えた全22項目について各課所等が自己評価を行うものです（様式はP24参照）。

Ⅱは同じく総務省による「財務に関する事務についてのリスク例」から各課所等が認識するリスクを一つ又は二つ選択し、それぞれリスク概要、リスクが発生した際の影響度・重要度、考えられる根本原因等を記入するものです（様式はP25参照）。

回答は原則、課所レベルですが、それぞれの判断により課所内の係・担当レベルで回答したところや兼務がある課所等は主たる課所等で回答したところがあります。

調書3の回答状況は次のとおりです。

調書3	回答数
Ⅰ 内部統制手続の取組状況	119
Ⅱ リスク（財務事務ミス）防止取組状況	118

※定例監査等基本調書全体の提出数：122

2 「調書3-Ⅰ 内部統制手続の取組状況」について

(1) 結果の概要

「Ⅰ 内部統制手続の取組状況」はNo. 1からNo. 22の各項目について、各課所等においてA～Dの自己評価を行うもので、結果は次ページ表1のとおりです。

〔自己評価〕

- A : 良くできている
- B : 一部できている
- C : できていない
- D : 該当なし、実績なし

表1 [I 内部統制手続の取組状況 自己評価欄 集計結果]

No.	大分類	中分類	対応策	自己評価				比率(%)			
				A	B	C	D	A	B	C	D
1	制度の仕組や事務処理手順、財務事務システムの確実な理解	規則、要綱、マニュアル、引継書等の整備	整理・確認	80	34	5	-	67.2	28.6	4.2	-
2			変更点の確認、修正	68	44	7	-	57.1	37.0	5.9	-
3			確実な引き継ぎ等、理解の共有	85	32	2	-	71.4	26.9	1.7	-
4			課内・関係課等との勉強会の開催等OJTの実施	64	39	13	3	53.8	32.8	10.9	2.5
5		理解促進の取組	研修の実施、研修の受講	94	22	1	2	79.0	18.5	0.8	1.7
6			会計課検査指導事項、事務ミス事例集活用	42	52	16	9	35.3	43.7	13.4	7.6
7			不適切事案発生時の対応	情報共有、原因分析、再発防止策策定・実行	54	51	5	9	45.4	42.9	4.2
8	事務の確実な進捗管理	事務処理スケジュール	スケジュール（処理期限）の可視化	50	53	9	7	42.0	44.5	7.6	5.9
9			関係者間での情報共有	91	28	-	-	76.5	23.5	-	-
10			定期的な進捗管理、打ち合せの実施	84	33	2	-	70.6	27.7	1.7	-
11	チェック体制の確保	実効性のあるチェックの実施	チェックリスト、作業手順書（概要書等）等の整理活用	42	66	5	6	35.3	55.5	4.2	5.0
12			ダブルチェックの確実な実施（可視化）	89	28	-	2	74.8	23.5	-	1.7
13			複数担当制（副担当が定期的に事務処理）	31	60	23	5	26.1	50.4	19.3	4.2
14			担当外職員によるチェック（完了検査等）	68	26	7	18	57.1	21.8	5.9	15.1
15			現地調査、事務調査等適切な内容確認	66	44	-	9	55.5	37.0	-	7.6
16			保管場所の明確化、情報共有	85	30	4	-	71.4	25.2	3.4	-
17		会計書類、財産の適切な管理	適切な保管状況の確保（施錠、台帳、パスワード）	95	22	2	-	79.8	18.5	1.7	-
18			物品、備品の整理整頓	75	42	2	-	63.0	35.3	1.7	-
19	風通しのよい職場づくり	相談しやすい人間関係	定期的なミーティング、個別相談	95	21	3	-	79.8	17.6	2.5	-
20			報告、連絡、相談の習慣	103	16	-	-	86.6	13.4	-	-
21	前年度監査委員指摘事項	パソコンの適正な管理	全てに表示標の貼付、情報機器管理台帳完備	94	14	1	10	79.0	11.8	0.8	8.4
22		備品の適正な管理	備品台帳との突合・全てに表示標の貼付	67	38	2	12	56.3	31.9	1.7	10.1
合計				1,622	795	109	92	62.0	30.4	4.2	3.5

「自己評価」欄は各評価項目の選択数です。「比率(%)」欄は各評価項目の選択比率です。

青系項目は、A評価（良くできている）の比率が高い項目（18項目）で、全体の傾向として良く取り組んでいるといえます（No. 1～5, 7, 9, 10, 12, 14～22）。

赤系項目は、B評価（一部できている）又はC評価（できていない）の比率が高い又は比較的高い項目です。B評価のうち40%超が5項目（No. 6～8, 11, 13）あり、そのうち4項目（No. 6, 8, 11, 13）はA評価よりも高くなっています。

C評価で10%超えが3項目（No. 4, 6, 13）あります。

表2 [I 内部統制手続の取組状況 取組状況・課題欄 主な回答]

※赤系項目は表1に対応

No.	A（良くできている）	B（一部できている）	C（できていない）
1	各業務においてマニュアルを作成済	マニュアルの種類が多く、整理できていない	マニュアルの整備はできていない
	国の制度改正等に合わせた整理・確認	一部業務でマニュアル未作成	マニュアル等の整理不足
	組織改正において修正があった	業務手順ないものもある。各自において確認	
2	国、県の情報を随時確認しアップデート	一部業務と合っていないためマニュアル修正必要	一部実態にそぐわない部分もあるため改正必要
	変更時にマニュアルの修正・職員への周知	掲示板等で各自確認	
3	異動時に実施、不足部分はその後実施 上司も同席して引継ぎを実施	共有不足の業務あり	
4	異動時に新任者を中心に実施	月に最低1回は課内会議を実施する	マニュアル、研修資料の回覧のみ
	課内会議等で共有を図っている	制度改正等必要に応じて実施	実施していない
5	関係課との担当者会議に出席し、その内容を共有している	定期的には実施していない	
	できる限り参加している	新規担当者を中心に研修に参加する	
6	異動時に新任者を中心に実施	大規模な法改正の際は実施	
	専門性を高める研修等へ積極的に参加		
7	会計課指摘事項の確認を徹底	課内回覧及び口頭で共有を図っている	指摘に対する対策が未実施
	該当事案があった際は対策を講じている	指摘を受けた担当は対策しているが、課内での共有はできていない	対策ができていない
8	指摘に対する対策を随時見直している		
	指摘事項があった場合、コピーを取って記録		
9	指導等があれば速やかに情報共有、改善		
	ミーティング、朝礼等でその都度確認	再発防止策が未策定	情報共有は実施。再発防止の対策が未実施
10	情報共有と原因分析により再発防止策を講じている	担当者等一部では共有しているが、全体で共有はできていない	
	新規作成した補助事業管理のための進捗管理台帳により再発防止を図っている	都度、口頭で実施	
11	日常のコミュニケーションで事態の把握と対応に努めている。		
	グループウェア朝礼で共有	一部、事業スケジュールを可視化	実施していない
12	事業計画を共有し進捗管理を図っている	一部、年間スケジュール表により管理	窓口対応優先のため未実施。（在席状況は共有している）
	執務室ホワイトボードに明記し共有	担当個々の対応にとどまる	
13	日々作業工程表の作成を行いスケジュールの管理を実施		
	Web21を活用し課内で情報共有	適切なタイミングでの実施が必要	
14	ミーティング、朝礼等で行っている		
	課内会議等で共有を図っている		
15	定期的な情報共有、進捗管理を関係者により実施	必要に応じて課内会議及び係会議を開催	
	毎週ミーティングを行い情報共有を行っている		
16	一定金額以上の工事は中間検査の実施	チェックリスト・手順書等一部なし	実施していない
	会計課作成の節別チェックリストで確認	管理する施設機器が多く一部不足している。	役に立つチェックリストが作れていない。
17	各課業務を細分化し共有ファイルを作成し活用	新設課のため準備中	
	契約状況チェックリストを作成、活用		
18	国県等補助事業で活用		
	ダブルチェックに努めている	一部業務で実施	
19	区分に応じた決済と最終チェックの実施	担当個々の対応にとどまる	
	決裁時、色分けしチェック		
20	証明発行時には2人で確認		
	文書発送の際は作成者以外によるチェックを実施。		
21	課員全体で情報共有しながら事業を実施している	一部業務を分担して事務処理	副担当による事務処理手順等のチェックは実施していない。
	決裁時、色分けしチェック	主担当者のみで事務処理をすることがある	副担当は置いていない
22	負担が大きい業務は副担当制実施	人的余裕がなく制度としてないが、互いに教えあい協力できる職場環境となっている。	
	副担当を決めてあり、決裁時等に確認	副担当を定めているが繁忙期に補助をする程度	

No.	A（良くできている）	B（一部できている）	C（できていない）
14	完了検査は担当外の係長が実施	一部未実施	実施していない
	関係課職員によりチェック等を実施	主に副担当がチェック 必要に応じて実施しているが、全ての業務ではない	担当係長のチェックのみ
15	現地確認を基本としている	可能な限り現地確認を行うが全てではない	
	指定管理施設について、頻回に現地確認を実施	修繕等実施箇所が膨大なため、完了時は竣工写真を中心にチェック	
	年に一度現地調査	年度末等繁忙期は写真等チェックのみ	
16	キャビネット扉にラベル貼付	一部資材保管場所の情報共有ができていない	扱っている事業の関係書類が把握できていない。
	ファイリングルールを徹底している	全てが明確とは言い難い	書類、データが混在している
	物品・資材等は保管場所を定め管理をしている	保管場所が担当者以外にはわかりづらい	
	保管場所の固定とデータベース化の実施		
17	会計マニュアルに従い保管	キャビネットのカギの管理があいまいになっている。	
	鍵付きのキャビネットに保管	協議会等の公印保管が不適切（施錠無）	
	公印、庁舎の鍵等は施錠して管理	公印の保管が不適切（施錠なし）	
	手提金庫を施錠された金庫へ保管	台帳がキャビネットに保管されていない	
	重要書類等は毎日施錠 諸団体の通帳と印鑑は、分けて管理している		
18	常時整理されている	一部実施、令和5年度も引き続き実施	以前からの書類が未整理
	日々、使用物品の返却時に実施	一部整頓不足である。	備品台帳と不一致備品が多数あり
	物品、備品は最小限としている	古い備品の保管方法について検討が必要 廃棄できる備品等多数あり改善余地あり	
19	課内会議、人事評価時に実施	担当者間での相談体制はある	勤務シフトなどにより困難
	課内会議で相談の徹底を指示し、必要に応じて随時実施		
	係長以上で毎週ミーティングを開催 月1回以上の実施		
	課内会議でハウレンソウの徹底を指示し、必要に応じて適時実施	繁忙期になると報告等が遅れることがある。	
20	確認も合わせて都度実施		
	常に心掛ける		
	必要に応じて随時実施		
21	すべてに備品シール貼付済 台帳の整理を実施	一部備品シール添付漏れ	利用者用パソコンの備品登録なし
22	R4実施済み	一部確認、台帳と不一致や表示標未貼付備品が多数あり	不用処分未実施の備品あり
	適正に管理できている	一部実施、令和5年度も引き続き実施	
		一部備品のシール貼付、破棄処分手続き漏れ 貼付可能な備品への貼付と不可の場合の代替策を検討	

表2は調書3のⅠの「取組状況・課題」欄の中から主な回答を抽出したものです。

No. 2のように「一部業務と合っていないためマニュアル修正必要」（B評価）と「一部実態にそぐわない部分もあるため改正必要」（C評価）と同じような内容であっても、評価が異なるものがありました。

3 「調書3-II リスク（財務事務ミス）防止取組状況」について

(1) 結果の概要

「II リスク（財務事務ミス）防止取組状況」は、総務省が公表している「地方公共団体における内部統制制度の導入・実施ガイドライン」別紙3「財務に関する事務についてのリスク例」の中から各課所において重要度・発現の影響度を考慮してリスクを一つ又は二つ選び、取組内容等を記入し回答を得たものです。結果は表3のとおりです。

表3 「リスク（財務事務ミス）防止取組状況 選択したリスク集計」

No.	選択リスク	自己評価		計	累積構成比率
		重要度：高 影響度：大	その他		
1	不十分な引継ぎ	21	10	31	37
3	進捗管理の未実施	25	4	29	51
51	不十分な資産管理	8	16	24	59
49	システムへの科目入力ミス	2	10	12	64
56	現金の紛失	9		9	67
25	個人情報の漏えい・紛失	5		5	71
7	郵送時の相手先誤り	4	2	6	74
17	不適切な契約内容による業務委託	5		5	77
46	データの二重入力	3	2	5	79
11	委託業者トラブル	2	2	4	81
34	横領	2	1	3	83
39	過少徴収	2	1	3	85
40	検収漏れ	1	2	3	87
42	支払誤り	3		3	88
2	説明責任の欠如	2		2	89
19	不当要求	2		2	90
52	固定資産の非有効活用	2		2	91
27	不正アクセス		2	2	91
4	情報の隠ぺい		1	1	91
9	事前調査の未実施		1	1	92
10	職員間トラブル	1		1	93
12	システムダウン	1		1	93
13	コンピュータウィルス感染	1		1	94
18	不正要求	1		1	95
24	なりすまし	1		1	95
29	違法建築物の放置	1		1	96
32	不必要な出張の実施		1	1	96
33	収賄	1		1	97
37	過大徴収		1	1	98
43	過大入力	1		1	98
50	科目の不正変更	1		1	99
59	発注価額の誤り	1		1	100
		108	56	164	

全部で62項目ある中で32項目が選択されました（P26参照）。

各課所でリスクと捉えている項目は、多い方から「No. 1 不十分な引継ぎ」（31）、「No. 3 進捗管理の実施」（29）、「No. 51 不十分な資産管理」（24）となっており、上位3項目で全体の構成比率約60%（紫枠）を占めています。この表をグラフ化したものが次ページ表4です。

表4 「リスク（財務事務ミス）防止取組状況 選択したリスク集計」

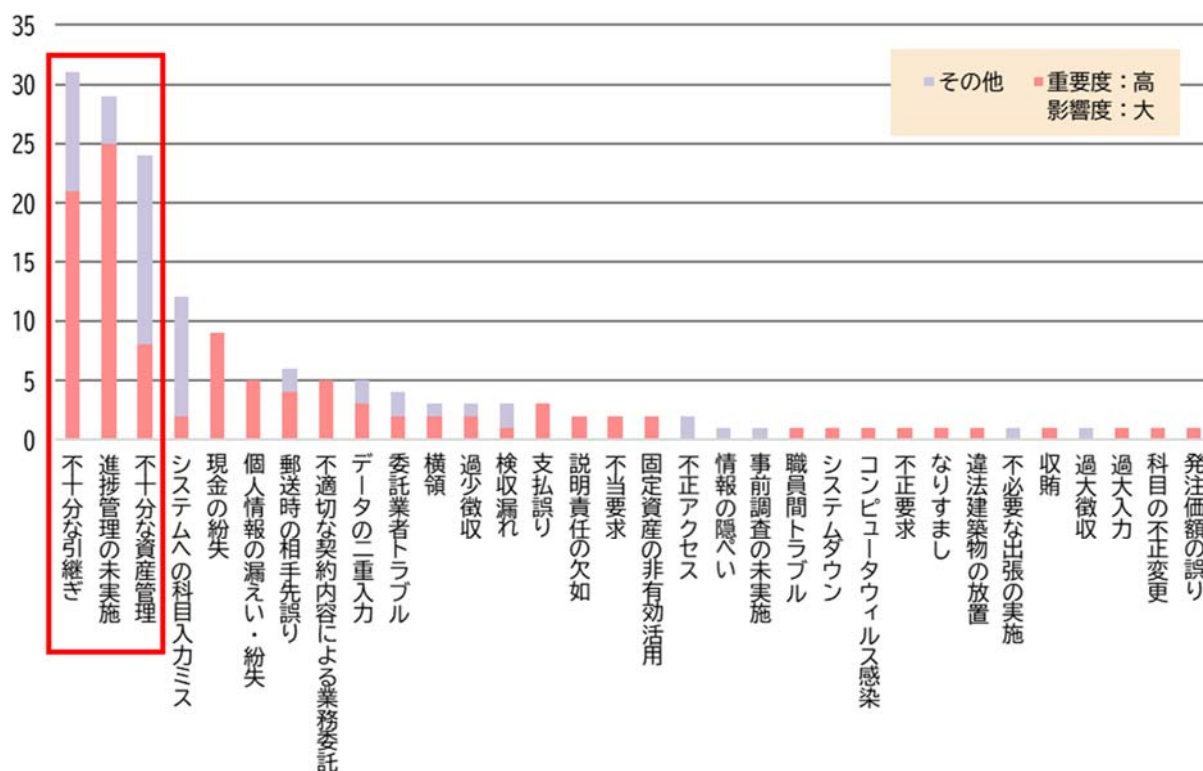


表4は選択したリスクについて「重要度が高く、発現の影響度が大きい」とした組合せを赤色で、その他の組合せを灰色で示しています。

「不十分な引継ぎ」が合計で最も多い結果となっていますが、「重要度が高く、発現の影響度が大きい」と評価された項目（赤色）は「進捗管理の未実施」が最も多くなっています。

監査の意見

1 上田市の目的・使命

上田市…上田地域の行政事務の主体として地方自治法（以下「法」という。）により法人格を付与されています。

法第1条

民主的にして能率的な行政の確保
健全な発達

法第1条の2

基本…住民の福祉の増進を図る
役割…行政を自主的かつ総合的に実施

法第2条14項・15項

- ・住民の福祉増進、最少の経費で最大の効果
- ・組織及び運営の合理化、規模の適正化

2 内部統制とは

上田市の目的・使命を果たすために市長以下全職員を構成員として組織化（システム）され、法令等を遵守し、行政事務を行う全ての仕組みや手続をいいます。

平成31年3月に公表された総務省「地方公共団体における内部統制制度の導入・実施ガイドライン」（以下「ガイドライン」という。）によれば、内部統制とは「4つの目的が達成されないリスクを一定の水準以下に抑えることを確保するために、業務に組み込まれ、組織内の全ての者によって遂行されるプロセスをいい」、「6つの基本的要素から構成されている。」と説明しています。5で4つの目的と6つの基本的要素を記載します。

3 上田市の内部統制

内部統制は分かりにくいといわれます。無理ありません。毎日、意識していようが無意識であろうが全ての職員が内部統制に依拠して上田市の行政事務が行われているからです。

内部統制について、地方自治体の質的レベルは千差万別で、軽度の事務ミス回避する仕組みを導入している自治体もあれば重大な事務ミスが後を絶たず、不祥事が絶えない自治体もあります。

内外を問わず、過去に発生した事務ミスや不祥事の事例、監査委員の指摘事項等から、担当している行政事務に関して起こりうる事務ミス（リスク）を特定して未然に防止する仕組みを組織的に構築している度合いによって異なると思われます。

4 内部統制の制度化が求められる背景

なぜ、内部統制という言葉が今日に至り、クローズアップされてきたのでしょうか。

それは、現状維持型や事後対処型では無い、以下に説明する内外環境の変化に適応した行政事務が求められているからといえます。

(1) 内部環境の変化

以下の点が挙げられます。

- ① 職員定員の抑制下で増加する行政事務に対して効率的な執行が必要であること
 - ② 人口減少に伴う税収減に対応した持続可能な財政運営が求められること
 - ③ 市町村合併以前に建設された建築物の老朽化が進んでいること
- (2) 外部環境の変化
- 以下の点が挙げられます。
- ① 情報通信システムの飛躍的な革新（DX）により、業務の改革が急務となっていること
 - ② 個人情報の保護や脱炭素社会の要請等、新たな課題に適応すること
- (3) 地方自治体固有の要因
- 内部統制が重視される最も大きな要因として以下の点が挙げられます。
- ① 地方公共団体の重要な事務ミスや不祥事が後を絶たないこと
- 上田市では最近の事務ミスとして以下の項目がありました。
- ・パソコン等備品の不適切な管理（R4 行政監査）
 - ・上田道と川の駅交流センター指定管理に係る不適切事案（R3 財援監査）
 - ・国庫支出金請求等（過大・過少請求等）に係る不適切事務（R3 定期監査）
- ② 監査委員の業務量の増大から^{しっかい}悉皆監査（全面精査）に限界あること
- (4) 民間会社の制度改正に伴う影響
- ① 会社法では大会社に内部統制の概要を事業報告に開示することが求められていること
 - ② 金融商品取引法では上場会社に経営者による評価と公認会計士等による監査が義務付けられ（内部統制報告制度）、平成 20 年から適用されていること

こうした内外環境の変化や要因に対して、場当たりの対応では円滑な行政事務が行えず、職員全員の理解を求めて組織的かつ統一的な視点で制度としてリスクを一定水準以下に抑える取組を行おうとするものです。

5 内部統制の目的と基本的要素を踏まえて行政事務を見直す

ガイドラインは内部統制の 4 つの目的と 6 つの基本的要素を示して行政事務の見直しを要請しています。

- (1) 内部統制の目的
 - ① 業務の効率的かつ効果的な遂行
 - ② 財務報告等の信頼性の確保
 - ③ 業務に関わる法令等の遵守
 - ④ 資産の保全
- (2) 基本的要素
 - ① 統制環境
 - ② リスクの評価と対応
 - ③ 統制活動
 - ④ 情報と伝達
 - ⑤ モニタリング（監視活動）

⑥ ICT（情報通信技術）への対応

詳細の説明はガイドラインを参照してください。

6 上田市の全庁的な内部統制の現状

上田市の全庁的な内部統制の現状について基本的要素から分析した結果は以下のとおりです。

(1) 統制環境

市長は令和5年の年頭挨拶で上田再構築を掲げ、「知覚動考」¹、「善思善行」²で生成発展してまいることを表明しています。

総務部は内外環境の変化に対応するため、組織改正を行いました。人事異動の公表時期を早めて事務の引継が十分に行えるように対応されました。行政管理課は内部統制に関する研修を毎年実施して職員の意識改革に努めています。

市長は本年の年頭挨拶で「主体変容」³という言葉をお大切にしていきたいと表明しています。

以上から統制環境は良好といえます。

しかし、ガイドラインによれば、内部統制の目的と基本的要素を理解して制度化することは努力義務とされていることから、他の類似自治体の動向を参考に進めており、慎重に対応しています。

今後は、「上田市内部統制基本方針」の制定や上田市における内部統制推進体制の構築を進めることが期待されます。

(2) リスクの評価と対応

監査委員の指摘事項や事務ミスの発生を受けて再発防止の取組や市長訓示を発出している等、リスクが発現してから組織的に対処しています。

しかし、内部統制の目的に係るリスクを発現前に識別し、対応をとることを組織的に実行する仕組みは構築されておりません。

今年度、監査委員は組織的かつ全庁的に内部統制について理解を深めることを願い、前提となる評価項目について課単位で自己評価を依頼してABCランク付けを要請し、選択したリスクとリスク防止のための手続を評価シートに記載していただきました。

次回は、行政管理課や部局の主管課と連携をとりながら改善を進めてまいります。

(3) 統制活動

行政事務を行う各担当者の権限及び職責の付与、職務分掌等が定められて手続が実行されています。事務ミスの発生リスクが高いとされる両立しえない職務の分担を重視し、複数の者の間で適切に分担又は分離に留意して行われています。

全庁的な統制活動として有効に機能し、監査委員がモニタリングに採用した資料等は以下のとおりです。

① 現金処理に関する実地検査（会計管理者組織）

¹ 知覚動考…「人が成長するパターンに…知って、覚えて、動いて、考えるという考え方がある」、「特に、『動いて、考える』という順番を大切にしています。」（「広報うえだ」2023年1月号、市長年頭あいさつ）

² 善思善行…「実業家の稲森和夫さんは、『善きことを思い、善きことを行う』で世の為、人の為に生き貫きました。」（同）

³ 主体変容…「何か困難や問題が生じた時、『誰かのせい』、『何かのせい』、『環境のせい』にするのではなく、責任の源は自分自身であると考え、自分が変わることによって周りを変えていくという意味です。」（同2024年1月号、市長年頭あいさつ）

- ② 情報セキュリティポリシー等（情報システム課）
- ③ 工事検査結果報告（契約検査課）
- ④ 時間外勤務上限規制に係る検証結果（総務課）
- ⑤ 指定管理施設の運用に係る実態調査の結果について（行政管理課）
- ⑥ 固定資産台帳（令和4年3月31日。財政課）

業務レベルの統制活動は各課の選択に委ねられており、様式を定めて実施結果を記載し、取りまとめる体制整備が期待されます。

監査委員は試みとして先行して、各課の業務レベルで選択したリスクとリスク防止のための手続を評価シートに記載していただきました。これを受けて、具体的な手続の実施と適切な管理は翌年度以降に取り組んでまいります。

(4) 情報と伝達

組織の各部各課は信頼性ある十分な情報を作成し、部長会議等で伝達しています。伝達された情報は庁内情報システムで共有されています。

個人情報を含むパソコンの管理については、監査委員の行政監査結果を受けて、全ての部局長と面談を実施して協力を要請し、関係する全ての課が取り組まれ、改善されました。

課題として固定資産台帳を例にとると、作成部局と使用部局の確認（異なる耐用年数）や活用方法（行政コスト分析等）について連携が必要であり、適切な管理体制の構築が求められています。

(5) モニタリング

内部統制の基本的要素に照らして日常的な監視活動は、各課が個別に実施し、是正や改善を行っています。

監査委員の指摘事項等は是正及び改善の責任を負う職員へ伝達され対応状況や結果が報告されています。

しかし、組織の状況に応じた独立的評価を実施し、内部統制の是正及び改善を実施する仕組みは今後の課題となっています。

(6) ICT への対応

庁内情報システムが広く活用され、部局横断的な共通の理解や情報提供に活かされています。「情報セキュリティポリシー」に基づくシステムの保守及びアクセス管理等が徹底されています。

今後の課題として、業務レベルの事務の効率化や事務ミス軽減を目的として、情報通信技術を活用するためには、業務記述書（業務手順書）やフローチャート等により事務の標準化を進めて、起こりうるリスクを特定して防止策を組み込むことが求められています。

7 業務レベルの内部統制の現状に係る調査結果

業務レベルの内部統制の現状に係る調査結果は、監査の結果及び巻末資料のとおりです。

自己評価にばらつきがありました。また、自己評価結果と選択したリスクの相互関係について理解が十分とはいえないケースがありました。

最初の取組であり、現状を理解することに大きな成果がありました。

8 今後の取組

上田市版内部統制制度を整備し、運用していくためには、総務部行政管理課等が主体となり、各部局の主管課と連携して取り組むことが重要です。

実施した内部統制の現状に係る調査結果は、2次評価者として部局内の取りまとめが期待される主管課や、内部統制制度の推進と評価部署として期待される行政管理課等と共有してまいります。

令和6年度は、定期監査と並行して選択したリスクの具体的な手続の実施結果について記載を求め、重要なリスクとして調査対象とするか否かの参考とします。

また、意見交換を踏まえて認識した、新たに選択したリスクについて重視してまいります。

さらに、行政管理課等と連携して、全庁的又は各課固有のリスクについて重要性や緊急性等を考慮して指定し、具体的な手続の実施を要請することも検討してまいります。

課内で自己評価を共有されて、リスクの特定と事務ミス防止手続に関して理解を深め、可能な範囲で具体的な手続が実行されることが望まれます。

上田市版内部統制制度にゴールはありません。

業務の効率的かつ効果的な遂行という目的を達成するためには、財務に関するリスクだけでなく、財務以外の事務についても採用されなければなりません。市民から見た、行政サービスへの期待と信頼に応える視点が重要です。

各部局各課職員の理解と実践をお願いします。

巻末資料

・調書3-II リスク（財務事務ミス）防止取組状況 回答内容（抜粋）

各課所等の回答中から選択したリスクとそのリスクの考えられる根本原因、リスクへの対応策の一部を抜粋して以下のとおり掲載します。

リスク No.	リスク 概要	考えられる根本原因	対応策	重要度	影響度
1	不十分な引継ぎ	マニュアルの未整備や情報共有不足	マニュアルの整備とあわせ、課内(担当・係内)で情報を共有し、制度の仕組や事務処理手順を理解する	高	大
1	不十分な引継ぎ	引継ぎ内容の精査が不足	通年において業務内容の整理、必要な手続きについて整理し係長等が内容を確認し指導する	高	大
1	不十分な引継ぎ	業務実施のスケジュール感の伝達不足	業務着工や支払い時期等の整理、進捗状況を確認しまとめておく	高	大
1	不十分な引継ぎ	引継書、マニュアル等の整備不足	人事異動等に向け引継事項等を把握し、引継書、マニュアル類の整備と内容の課内共有を行う。	高	大
1	不十分な引継ぎ	各担当業務の専門性が高いため、短期間での引継ぎが困難。	各種業務について複数の職員で対応できるよう副担当制をとり、課内で進捗状況を共有する。	高	大
1	不十分な引継ぎ	業務が多岐にわたっているため、引継をしきれない	不明な点については、その都度前任者に電話等で確認する。	高	大
1	不十分な引継ぎ	業務が多忙であり、マニュアル整備や引継書の内容が不十分のままである。	課内でマニュアル整備状況、引継書の内容を共有し、記載漏れ、不足等がないか確認する。	高	大
1	不十分な引継ぎ	業務量に比べて、引継期間が短い	業務のマニュアルの作成や、分かりやすい引継書の作成に心がける	高	大
1	不十分な引継ぎ	実施経験がない業務を引き継ぐ時の理解不足	業務のマニュアルの作成や、分かりやすい引継書の作成に心がける	高	大
1	不十分な引継ぎ	係内での情報共有不足	係ごとに定期的に会議を開くなどして情報共有をはかる。	高	大
1	不十分な引継ぎ	新旧担当者の相対での引継ぎ	副担当を決め、業務内容を共有する。	高	大
1	不十分な引継ぎ	係内での情報共有不足	担当間及び係長にて情報共有しながら、業務内容の整理、必要な手続きについて内容確認を通年で行う	高	大
1	不十分な引継ぎ	業務実施のスケジュールの伝達不足	国の方針・動向や当市のワクチン接種状況、進捗状況を確認・整理しながら事業実施する	高	大
1	不十分な引継ぎ	少ない職員で、多岐に渡る事業を実施していることから、各担当が一人でそれぞれの業務を担っている。	副担当制を導入し、担当と副担当の二重チェックを実施する。	高	大
1	不十分な引継ぎ	職員間での引継ぎ不足等	課内でコミュニケーションを密にし、情報の共有を行う。	高	大
1	不十分な引継ぎ	人員が足りず、一担当者の業務が多く、引継ぎが十分にできない。	課内で事務内容や情報を共有し、個人で抱え込まない。	高	大
1	不十分な引継ぎ	担当係内での業務内容の共有化が不十分	一人の担当者のみに特定の業務を担わせることなく、担当係内で業務内容の共有化を図る。	高	大
1	不十分な引継ぎ	国等の臨時的な事業(10月関係等)が短期集中する	臨時的な事業については可能な限り課内で共有化を図り、特定の職員に集中することのない配慮を図る。	高	大
1	不十分な引継ぎ	担当者の変更時の事務引継ぎ不足	担当、係内で情報共有し複数名で引継ぎをする。	高	大
1	不十分な引継ぎ	業務が多忙のため余裕がない	担当、係内で情報共有し事務の進捗状況を確認する。	高	大
1	不十分な引継ぎ	担当者間の意思疎通不足や思い込み	業務内容のリスト(可視化)を作成し、複数で共有する	高	大
1	不十分な引継ぎ	担当者間の引継ぎ事項の欠落	業務ごとに都度引継ぎ事項の確認	高	大
1	不十分な引継ぎ	担当職員の業務に対する理解・知識不足	人事異動時における引継ぎ実施の徹底。課内(担当・係内)で情報を共有し、必要に応じて係長等が適切に指導する。	高	大
1	不十分な引継ぎ	短時間の間に詳細な引継は困難	・前年度事業綴り等により、前年度事業を参考に現年度用に修正する ・適宜前担当に確認する	高	大
1	不十分な引継ぎ	前担当が退職	・副担当や残留者に業務内容を確認する	高	大
1	不十分な引継ぎ	年間スケジュールや手順のマニュアル化が出来ていない。	課内(担当・係長)で情報共有し、年間スケジュールや手順をマニュアル化する。	高	大
1	不十分な引継ぎ	文書管理が徹底されておらず、書類が点在している	事業ごとに保管場所を設ける	高	大
1	不十分な引継ぎ	余裕のない人員配置	係内で情報共有をし、担当不在時にも対応ができるようにする。	高	大
1	不十分な引継ぎ		日常の当事者意識の醸成	高	大

リスク No.	リスク 概要	考えられる根本原因	対応策	重要度	影響度
1	不十分な 引継ぎ	担当職員への業務引継ぎ	適切な引継ぎとマニュアルの作成をし担当者以外 の課内(担当・係内)でも情報を共有する。	中	大
1	不十分な 引継ぎ	担当業務施設が多く余裕がない	課内(担当・係内)で情報を共有し、必要に応じて 協力し、複数の職員が施設管理を把握するよう に改める。	中	大
1	不十分な 引継ぎ	マニュアルのない担当の経験にしかないものが 引き継がれていかない	担当が変わっても引き継いでいられるマニユ アルの作成・更新	中	中
1	不十分な 引継ぎ	過去における担当ごとの恣意的な公文書管理	上田市の文書ファイリングシステムに則った公 文書の作成と管理	中	中
1	不十分な 引継ぎ	関係者協議記録の未作成	適切な経過記録や協議記録の作成、保存	中	中
1	不十分な 引継ぎ	各施設では頻繁に現場に出ることが多く担当者 が事務室にいない場面が多々ある。 電話や窓口で引き受けたことを一部の者にしか 引き継がない。	業務連絡帳を作成し、引継事項を記載し、誰で も確認できる場所に設置し、情報を共有する。	中	中
1	不十分な 引継ぎ	山林経営は収穫まで長期間に及ぶこと。	自治会及び森林組合と連携を強化し、協議の際 は打ち合わせ記録等を作成し保存する。	中	中
1	不十分な 引継ぎ	職員間での情報共有が不足している	担当者が不在となるが、対応が必要と思われる 事案がある際には、他職員と情報共有を図る。	中	中
1	不十分な 引継ぎ	職場内における意思疎通の停滞	定期的な課内会議等の実施により、担当者以外 も業務の進捗状況等を把握できる体制づくり	中	中
1	不十分な 引継ぎ	担当業務量が多く十分な引継時間が設けられな い	異動前に十分な引継時間を設ける。異動後は必要 に応じ、前任者へ業務内容確認をする。	中	中
1	不十分な 引継ぎ	担当業務が多忙で余裕がない	課内又は係内で情報共有し、必要に応じ協力し 業務を進める。	中	中
1	不十分な 引継ぎ	担当者しか業務の内容を承知していない	問合せ等が見込まれる案件について他の職員へ の引継ぎを行っておく	中	中
1	不十分な 引継ぎ	発生頻度が少ないので常に意識できず忘れやす い	どの年度に更新するか、いつ調定を立てるかを 書類・データでリスト化し明示する	中	中
1	不十分な 引継ぎ	人事異動などに伴う引継ぎが十分でなかった	引継ぎの際に上記リストを確実に引き継ぐ	中	中
2	説明責任 の欠如	新規採用や異動など、経験の浅い職員が応対す る場面が多々ある。	前担当との十分な引継ぎの徹底、組織的なOJT の実施、相談しやすい職場環境の推進	高	大
2	説明責任 の欠如	担当職員の業務に対する理解・知識不足	課内で情報共有を行い、必要な知識を得る。個 別の問い合わせに合わせて必要な説明を行う。	高	大
3	進捗管理 の未実施	課内で情報を共有する為の話し合いの場がな かった。	課内で情報共有が出来るよう、最低でも月に1回 は課内会議を実施する。	高	大
3	進捗管理 の未実施	各担当者の業務分担が明確でなかった。	職務分担表の作成	高	大
3	進捗管理 の未実施	課内の支援、連携不足	課内(担当・係内)で情報を共有し、必要に応じ て係長等が適切に指導する。	高	大
3	進捗管理 の未実施	担当職員が業務の実行に必要な手続きや法令を 未習得	必要に応じて係長等が適切に指導する。研修に 積極的に参加する。	高	大
3	進捗管理 の未実施	職員間の情報共有の不足	定期的な課内会議または係内会議に加え、日常 的に情報交換を行い、共有を図る。	高	大
3	進捗管理 の未実施	担当職員の業務量の過多	職員間の情報共有を行うなかで、課内(係内) 業務について理解を深め、必要に応じて応援体 制の構築や事務分担の見直しを行う。	高	大
3	進捗管理 の未実施	請負業者の施工管理を過信	定期的に施工業者と打合せを実施し、工事の進 捗を把握する	高	大
3	進捗管理 の未実施	大まかな進行管理は行えるが細部までの確認は 難しい。	工事台帳(xls)の作成 財務会計システムによる起票確認等	高	大
3	進捗管理 の未実施	担当業務が多忙で余裕がない	課内(係内)で情報を共有し、必要に応じて協力 体制を構築する	高	大
3	進捗管理 の未実施	業務の担当者変更に伴う業務の停滞	複数にて対応し、相談体制を構築	高	大
3	進捗管理 の未実施	担当者に任せたま、進捗管理ができていな い。	業務の進捗状況を都度報告し、情報共有を図 る。	高	大
3	進捗管理 の未実施	担当者が業務を抱え込む	積極的に情報共有を行う。	高	大
3	進捗管理 の未実施	担当職員の業務に関しての理解不足や引継ぎが 不十分である	課内において仕事の進み具合や理解の状況など について情報共有の時間を設け、必要であれば 上司が指導を行う。	高	大
3	進捗管理 の未実施	担当業務が多忙で時間がない	日頃から課内でコミュニケーションを図り、情 報共有を行い、必要に応じて業務内容の分担を 検討する。	高	大
3	進捗管理 の未実施	担当職員の業務に関しての理解不足や引継ぎが 不十分である。	課内において仕事の進み具合や理解の状況など について情報共有の時間を設け、必要であれば 上司が指導を行う。	高	大
3	進捗管理 の未実施	担当業務が多忙で時間がない	日頃から課内でコミュニケーションを図り、情 報共有を行い、必要に応じて業務内容の分担を 検討する。	高	大

リスク No.	リスク 概要	考えられる根本原因	対応策	重要度	影響度
3	進捗管理 の未実施	担当業務が多忙で時間がない	日頃から館内でコミュニケーションを図り、情報共有を行い、必要に応じて業務内容の分担を検討する。	高	大
3	進捗管理 の未実施	担当職員の業務に対するスケジュール管理不足	課内(担当・係内)で情報を共有し、必要に応じて係長等が適切に指導する。	高	大
3	進捗管理 の未実施	担当業務が多忙で業務上の余裕がない	課内(担当・係内)で情報を共有し、必要に応じて協力体制を構築し、一人に偏らないよう事務分担を改める。	高	大
3	進捗管理 の未実施	担当職員の業務に対する理解・知識不足	課内(担当・係内)で情報を共有し、係長等が適切に指導する。	高	大
3	進捗管理 の未実施	担当業務が多忙で余裕がない	課内(担当・係内)で情報を共有し、協力体制の構築、担当業務の見直しを図る。	高	大
3	進捗管理 の未実施	担当業務が多忙で余裕がない	課内(担当・係内)で情報を共有し、必要に応じて協力し、事務分担を改める。	高	大
3	進捗管理 の未実施	担当業務が多忙で余裕がない	課内(担当・係内)で情報を共有し、必要に応じて係長等が適切に指導する。	高	大
3	進捗管理 の未実施	スケジュール(処理期限)が可視化されていない。	途中経過も含めたスケジュールを課内又は係内で共有し、必要に応じて課長又は係長が適切に指導する。	高	大
3	進捗管理 の未実施	担当業務が多忙で余裕がない	館内で情報を共有し、必要に応じて協力し、事務分担を改める	高	大
3	進捗管理 の未実施	担当職員の財務事務に関する理解、認識不足	地方自治法、財務規則等、財務事務に関する知識を深める。	高	大
3	進捗管理 の未実施	担当職員の法令等に対する理解・知識不足	課内(担当・係内)で情報を共有し、必要に応じて係長等が適切に指導する。	高	大
3	進捗管理 の未実施	担当業務が多忙で余裕がない	課内(担当・係内)で情報を共有し、必要に応じて協力し、業務分担を改める。	高	大
3	進捗管理 の未実施	担当職員個々による業務処理のためリスク発生に気づきにくい	課内(担当・係内)で情報を共有し、必要に応じて協力し、事務分担を改める。	高	大
3	進捗管理 の未実施	入力項目誤り	主務者が伝票打ち出し後に再確認 主務者以外によるダブルチェックの実施	高	大
3	進捗管理 の未実施	添付書類不備	主務者がチェックリストにより確認 主務者以外によるダブルチェックの実施	高	大
3	進捗管理 の未実施	担当職員が個々で業務を行うためリスクに気づきにくい	課内(係内)で情報を共有し、必要に応じて協力し合う	高	未記入
3	進捗管理 の未実施	会議の設営漏れ	会議当日の終わりに、次回の会議開催日を決定する	中	中
3	進捗管理 の未実施	受付書類の放置	書類を受け付けしたら速やかに局長に回覧し、次回の審議会ファイルに入力・保管する。	中	中
3	進捗管理 の未実施	受付業務担当職員の業務に対する理解・知識不足	係内において、定期的に情報を交換するとともに、市内の公民館とも連携を図り、情報収集を実施する。	中	中
3	進捗管理 の未実施	年度当初に工事・委託のスケジュールを提出	各担当者の工事スケジュールの管理及び工事台帳にて確認を行う	中	中
4	情報の隠 ぺい	各職員が個別に担当業務を持って職務にあたっている。	定期的な課内会議の開催 各担当職員へのヒアリングの実施	未記入	未記入
4	情報の隠 ぺい	業務の専門性も高い業務もある。	事務に加え、担当職員の現場作業等に帯同する。	未記入	未記入
7	郵送時の 相手先誤 り	単独での事務処理	ダブルチェック等による誤送防止	高	大
7	郵送時の 相手先誤 り	短期間に大量の請求があり、確認の時間が十分確保できない	複数の職員による二重チェックを徹底する	高	大
7	郵送時の 相手先誤 り	通知の宛名又は内容の誤り	システム及び発送文書を複数の人員で確認	高	大
7	郵送時の 相手先誤 り	通知の宛名の誤り	窓あき封筒の活用	高	大
7	郵送時の 相手先誤 り	封入時の誤り	複数人でのチェック体制の確立	高	大
7	郵送時の 相手先誤 り	担当業務が多忙で余裕がない	課内(担当・係内)で情報を共有し、必要に応じて協力し、事務分担を改める。	高	大
7	郵送時の 相手先誤 り	書類作成時のチェック不足	副担当制によるダブルチェックや決裁書類において根拠書類等をきちんと添付すること。	中	大
7	郵送時の 相手先誤 り	よく似た氏名や名称あるいは近隣の者と混同する。	登録番号、送付先住所、送付先名の3つの要素により送付先の確認を行う。	中	中

リスク No.	リスク 概要	考えられる根本原因	対応策	重要度	影響度
9	事前調査 の未実施	講座に関するニーズの調査不足	企画の初期の段階で、係員と情報共有をし、講座のねらいや受講ターゲット等について同意を得る。	中	中
9	事前調査 の未実施	PR不足	講座の趣旨等を鑑み、適切な情報伝達手段を選択する。	中	中
10	職員間ト ラブル	ある一定の人に業務が偏っている	課内(担当・係内)で情報を共有し、必要に応じて協力し、事務分担を改める。	高	大
11	委託業者 トラブル	委託業者のスケジュール管理不足	業務開始時に完了期日を考慮した進捗スケジュールの協議、提出	高	大
11	委託業者 トラブル	業者と職員の意識共有が図れていない。	施工計画書・業務計画書のチェック。適切な現場立会。助言通知書等による改善対策。	高	大
11	委託業者 トラブル	悪質な手抜き及び受注者の能力不足。	適切な現場立会と速やかな指導。指導・勧告・命令等による改善対策。	高	大
11	委託業者 トラブル	委託業者との情報交換不足	日常から委託業者との連絡・報告を密にし業務の遂行状況を確認する	中	中
11	委託業者 トラブル	業務委託が多く管理しきれていない	担当者に全てを任せるのではなく、組織として管理・監督をおこなう	中	中
11	委託業者 トラブル	庁舎管理関係など委託件数が多い	庁舎の管理のため致し方ない	中	中
11	委託業者 トラブル	1人の担当により行っている。	可能であれば、複数人で行いたいのが、人員の関係で困難である	中	中
11	委託業者 トラブル	標的型メールに対する理解・知識不足	標的型メールの添付ファイルは、開かないように課内で徹底する。 標的型メールを受信したら、情報システム課へ速やかに報告する。	中	中
12	システム ダウン	災害等によりシステムが動かなくなる	バックアップの確保	高	大
12	システム ダウン	制度変更などでシステムサポートが不十分	システム業者からのサポート体制の構築	高	大
13	コ ン ピ ュ ー タ ウ ィ ル ス 感 染	受信メールの宛先や添付ファイルを確認せずに開けた	・標的型攻撃を意識した行動 ・ウイルス感染が発覚(認識)した場合速やかに情報セキュリティ担当者に報告	高	大
13	コ ン ピ ュ ー タ ウ ィ ル ス 感 染	怪しいサイトにアクセスした	・業務に関係ないサイトを閲覧しない ・アクセスしてしまった場合は、直ちに報告窓口へ連絡する	高	大
17	不適切な 契約内容 による業 務委託	業務内容(仕様書)や条件の確認不足	適切な条件、業務内容(仕様)であるか、複数人で確認する。	高	大
17	不適切な 契約内容 による業 務委託	工事発注課監督員の知識不足	・前年度の指摘事項を説明し注意喚起を図る。 ・今年度中間の情報提供	高	大
17	不適切な 契約内容 による業 務委託	設計段階における適正工法の選択誤り。	係内で設計内容を共有し、担当者間及び係長により、適正に指導する。	高	大
17	不適切な 契約内容 による業 務委託	設計基準、歩掛、単価の選択及び入力誤り。	係内で設計積算内容を共有し、担当者間及び係長により、適正に指導する。	高	大
18	不正要求	事業所の錯誤による請求	判定ソフトの導入により整合性の取れない箇所の特定を可能とする	高	大
18	不正要求	職員の制度未熟知による可否判定の誤り	不明点は担当単独での判断によらず、国県へ可否判定の妥当性を確認する	高	大
19	不当要求	相手の威圧に屈する	複数人に対応する。 上司、不当要求対応責任者、所属長に相談する。	高	大
19	不当要求	対応についての知識不足	研修へ出席する。 他市町村等の事例を把握する。 関係課と協議する。	高	大
19	不当要求	担当者一人では相手の威圧に耐えられない	複数人に対応することにより、威圧を分散して受け止める。また、入居者に関わりのある関係課担当者と一緒に対応する。	高	大
24	なりすま し	本人及び資格得喪の確認の不十分	課内研修等の実施	高	大

リスク No.	リスク 概要	考えられる根本原因	対応策	重要度	影響度
25	個人情報の漏えい・紛失	サイバー攻撃による情報漏えい	ウイルス対策ソフトの定期的なアップデート、OSの最新化などセキュリティ対策を実施する。	高	大
25	個人情報の漏えい・紛失	USB等の外部記録媒体の紛失	USB等の書き出しを行う場合には、外部記録媒体使用協議書を提出させる。年1回の調査を実施する。	高	大
25	個人情報の漏えい・紛失	個人情報に対する理解と知識不足	課内や担当係内で個人情報取扱の理解と知識を深める	高	大
25	個人情報の漏えい・紛失	資料が適正に保管されていない	個人情報の適正な管理	高	大
25	個人情報の漏えい・紛失	資料収集の状況について、課内で情報共有が不十分になっている	課内で所有している情報について共有する	高	大
25	個人情報の漏えい・紛失	文書の封入作業中に別人宛の帳票を同封	文書発送業務の担当者が、文書の取りまとめ作業の際に封筒の中身を確認	高	大
25	個人情報の漏えい・紛失	通知文書内の個人情報が対象個人と別人の内容	起案者及び他者による再確認を必ず行う。	高	大
25	個人情報の漏えい・紛失	郵便物の誤送付、記載不要事項の記載	文書送付の際の文書の確認、送付先宛名の確認。	高	大
29	違法建築物の放置	担当職員の法令規則に対する理解・知識不足	建築課、建築指導課に相談しながら、適切な状態にする。	高	大
32	不必要な出張の実施	内部調整や相談・決裁を行わず、計画を立てること。	課内で年度当初に移住相談やセミナー等の内容を把握し、出張のスケジュール管理を徹底する。	高	中
33	収賄	職員が予定価格を閲覧できる	施工団において開札前日まで予定価格がわからないようにする	高	大
34	横領	現金の管理・チェック不足	現金を取り扱う際は、複数人で複数回チェックする。	高	大
34	横領	担当職員のみによる通帳管理、会計事務管理等	複数職員による団体会計事務への関与及び帳票等の作成等、課内チェック体制の徹底による不正の未然防止	高	大
34	横領	担当者のみで事務処理をすることにより、公金着服に周囲が気付かない	複数の者により現金を数えたり、金融機関への入金の際、次長又は館長が確認する	未記入	未記入
37	過大徴収	会計年度任用職員が1人に対応している	マニュアルを作成し誤りを防ぐ	未記入	未記入
39	過少徴収	使用開始時における書類等の確認不足	ダブルチェックによる内容確認	高	大
39	過少徴収	職員1人に対応している	職員複数人体制で誤りがないか確認を行なう	高	大
39	過少徴収	会計年度任用職員が1人に対応している	マニュアルを作成し誤りを防ぐ	未記入	未記入
40	検収漏れ	担当者による納品等の確認未実施。	係長から担当者に指導を行う。	高	大
40	検収漏れ	担当者が納品等の確認は行っているものの、書面不備。	担当者からの回覧文章について係長が確認する。	高	大
40	検収漏れ	財務規則の理解不足	財務規則の理解不足	中	大
40	検収漏れ	確認漏れ	財務・会計事務担当者によるチェックを行う。	中	中
42	支払誤り	担当による確認不足	チェックリストの作成	高	大
42	支払誤り	副担当等による確認不足	ダブルチェックの確実な実施	高	大
42	支払誤り	担当業務が多忙で余裕がない（担当への業務に集中）	課内で情報を共有し、必要に応じて協力し、事務をサポートする	高	大
42	支払誤り	システムの十分な活用ができていない	システムの運用を改め、担当者の負担を改善する	高	大
42	支払誤り	補助金の要綱、相手先からの実績報告書の確認不足	担当だけでなく、課長、係長含め、複数人で書類を確認している。	高	大
42	支払誤り	システムへの入力ミス	担当だけでなく、課長、係長含め、複数人で書類を確認している。	高	大
43	過大入力	担当職員及び照査者の確認不足	伝票作成時には、予算及び現設計図書等により確認を行い、係長は適切に指導する。	高	大
43	過大入力	施設管理が中心で事故・故障時等余裕がなくなる。	係長以上で最終チェックを確実に行う。	高	大
46	データの二重入力	急いで処理をする若しくは途中で他の業務を行うなど。	支出負担行為決裁時に、係長が二重計上が無いかを財務会計システムでチェックする。	高	大
46	データの二重入力	摘要欄訂正等の際に複写作成を行う等の誤り	財務会計システム（伝票検索・歳出整理簿等）を活用し、二重入力がないかチェックする	高	大
46	データの二重入力	入力ミス等によるもの	月末等に他者（係長）が財務状況を確認する	高	大
46	データの二重入力	システムへの入力処理状況の誤認識	システムへ未入力であることを確認してから処理する	高	中
46	データの二重入力	入力誤りによる帳票再作成時、誤り分の削除忘れ	毎月の収入額、科目のチェック	中	中

リスク No.	リスク 概要	考えられる根本原因	対応策	重要度	影響度
49	システム への科目 入力ミス	【予算書】 根拠書類との照らし合わせが不十分	システム出力以外の書類を中心に、過去の予算 書や科目名称・番号の突き合わせを行う。	高	大
49	システム への科目 入力ミス	【主要施策】 予算担当課による最終確認が遅い。	担当者レベルの確認に加え、委員会説明を前提 とした原稿の確認を課長・係長により早期に実 施	高	大
49	システム への科目 入力ミス	調定先科目の不明瞭さ（事業により異なる）	発売前に係全員への売上金調定先の徹底	高	大
49	システム への科目 入力ミス	システム操作上のケアレスミス	入力者が操作の際に、再確認する。また、決済 権者も決済の際に確認する。	高	中
49	システム への科目 入力ミス	伝票作成の際に、前回作成のものを引用し、そ れが誤ったものである場合	入力者が操作の際に、科目を十分確認する。ま た、決済権者も決済の際に確認する。	高	中
49	システム への科目 入力ミス	従前の伝票写し等、内容を確認せず入力するな ど。	支出負担行為決裁時に、係長が予算（見積）書 に計上されているか、支出科目が異なっていな いかチェックする。	高	中
49	システム への科目 入力ミス	担当職員の不注意	業務内容の確認を怠らない	中	大
49	システム への科目 入力ミス	財務会計システムの理解不足。予算科目の確認 不足。	予算科目の確認（入力前、入力後）を行う。財 務会計システム研修会への参加等。	中	中
49	システム への科目 入力ミス	証明書発行手数料科目の振り分け科目入力のミ ス	日計表作成に、レジ集計、申請書のダブル チェックを行う。入金確定時にも科目確認。	中	中
49	システム への科目 入力ミス	担当職員が多忙による入力ミス	調定書決裁時にチェックする	中	中
49	システム への科目 入力ミス		調定書決裁時に確認をとる	中	中
49	システム への科目 入力ミス	財務会計システムの理解不足。予算科目の認識 不足。チェック不足。	作成者は財務会計システム入力時に予算科目を 確認をする。係長等は誤りがないか再確認を行 う。	未記入	未記入
49	システム への科目 入力ミス	当該業務の内容と予算科目及び財務会計システ ムに対する理解・知識不足	担当業務の内容の理解と予算科目の把握を係長 等が指導するほか、財務会計システム全般は、 研修会等活用し習得する。	未記入	未記入
50	科目の不正変更	担当業務が多忙で余裕がない。	工事等の平準化の発注。（年末や年度末に支払 いが集中しないようにする。）	高	大
51	不十分な 資産管理	課内の備品台帳の整理が不十分	情報関連機器（システム、無線機）の台帳を整理 し、資産の所管及び保有数を適正に管理する。	高	大
51	不十分な 資産管理	記録忘れ	情報機器管理台帳を整備し、購入・廃棄の際に 台帳の更新を行うよう指導する。	高	大
51	不十分な 資産管理	情報機器の現物調査、確認の未実施	情報機器管理台帳を更新し、年2回、台帳を提 出させる。 3年に1度、現地調査を実施する。	高	大
51	不十分な 資産管理	債権管理についての知識不足	職員研修や債権所管課に対するヒアリング、指 導により、債権の管理に必要な知識を伝え、実 行を求める。	高	大
51	不十分な 資産管理	資産管理が特定の職員に限られている	資産（通帳）のチェックを複数人でおこなう	高	大
51	不十分な 資産管理		資産（通帳等）の確認を複数人で行う	高	大
51	不十分な 資産管理	借用品の管理不備	調書や借用書を作成し、所蔵者等と共に照合す る。	高	大
51	不十分な 資産管理	収蔵品の管理不備	収蔵時に台帳を作成し、定期的に照合する。	高	大
51	不十分な 資産管理	備品購入時に備品シールの貼付が漏れた、又は 備品廃棄時に備品管理台帳から削除し忘れあっ た。	備品管理台帳登録約700件について調査実施、 約270点が担当・所在不明。引き続き調査を進 め廃棄処理を行う。	高	大
51	不十分な 資産管理	備品台帳への登載漏れ等	備品異動時等における備品台帳登載や所管替 え、備品シール貼付の徹底	高	大
51	不十分な 資産管理	備品の現物調査、確認の未実施	備品の所在確認による現物確認と適切な登録の 抹消	高	大
51	不十分な 資産管理	1備品台帳の未整備	これまで資産台帳のみ記録してきたが、今後は 3万以上の備品についても記録する	高	中
51	不十分な 資産管理	備品シールの未添付	備品が納入し使用するまでに備品シールを添付 する	高	中

リスク No.	リスク 概要	考えられる根本原因	対応策	重要度	影響度
51	不十分な 資産管理	新しい備品を財務会計システムに正しく入力する	新しく購入した備品を財務会計システムに正しく登録し、不用備品は抹消する	中	大
51	不十分な 資産管理	備品シールの貼付漏れ	備品が納品されたら、確実に貼付する。	中	大
51	不十分な 資産管理	備品台帳の記録忘れ	備品の購入、寄贈、所管換え等、異動がある時は確実に台帳に記録する。	中	大
51	不十分な 資産管理	備品シール貼付漏れ	備品が納入し使用するまでに備品シールを貼付する	中	大
51	不十分な 資産管理	備品の現物調査、確認の未実施	備品の現物調査を実施し、現物を確認できなかった備品の登録を抹消する。	中	大
51	不十分な 資産管理	備品の現物調査、確認の未実施	備品の現物調査を実施し、現物を確認できなかった備品の登録を抹消する。	中	大
51	不十分な 資産管理	備品台帳に記録忘れ	備品異動時等に備品台帳に記録する	中	大
51	不十分な 資産管理	現況や台帳を十分に確認せず購入する	備品購入時に、各係長が課内の備品在庫や購入の必要性を十分確認する。	中	大
51	不十分な 資産管理	備品台帳の記録忘れ	備品異動等に備品台帳に記録する	中	大
51	不十分な 資産管理	備品シール貼付漏れ	備品納入し使用するまでに備品シールを貼り付ける	中	大
51	不十分な 資産管理	返却スキャン漏れ	スキャン漏れ等で長期未返却となっている本について、定期的にリストを打ち出し、書架にないか確認する	中	大
51	不十分な 資産管理	適正な保管場所の誤り	図書を書架に戻す際に適正な場所（分類番号順）に戻されないケースがあるため蔵書点検により確認する	中	大
51	不十分な 資産管理	備品シールの貼付漏れ	備品納入時に確認し使用前までにシールを貼付。	中	中
51	不十分な 資産管理	備品の現物調査、確認の未実施	合併前に購入した備品の台帳整備管理ができていない、現物調査し台帳整備する。	中	中
51	不十分な 資産管理	備品の現物調査や確認の実施が完全でない	主に旧建物施設(乳児院、ゆりかご)の備品の現物調査を実施し、現物を確認できなかった備品は登録抹消する。	中	中
51	不十分な 資産管理	備品の現物調査及び確認の未実施	備品の調査により現物の状況確認を行い、未確認物品については登録抹消などの処分を行う	中	中
51	不十分な 資産管理	備品台帳の記録忘れ	所管替等の異動時には、備品台帳に記録する	中	中
51	不十分な 資産管理	備品台帳に記録忘れ	備品の受け入れ、廃棄の際に確実に備品台帳に記録を行う。	中	中
51	不十分な 資産管理	備品シール貼付漏れ	未貼付の物品に対して、貼付可能な備品への貼付実施と実施不可の場合の代替策を検討する。	中	中
51	不十分な 資産管理	備品シール貼付漏れ	備品が納入し使用するまでに備品シールを貼付する	中	中
51	不十分な 資産管理	台帳未整備により正確に備品を確認できていない	現物の備品を把握し台帳整備を行う	未記入	未記入
51	不十分な 資産管理	作業時に故障、破棄する。	現物の備品を把握し台帳整備を行う	未記入	未記入
51	不十分な 資産管理	備品シール貼付漏れ	備品が納入したら、すみやかに備品シールを張付する。	未記入	未記入
51	不十分な 資産管理	備品の現物調査、確認の未実施	備品の現物調査を実施し、現物を確認できなかった備品の登録の抹消を行う。	未記入	未記入
52	固定資産 の非有効 活用	・ 予算不足 ・ 活用方針が未定	・ 解体費用の予算化を求める ・ 住戸を解体せず、建物を含めた払下げを検討する ・ 面積の大きい郊外団地等の活用方針について、庁内の横断的な情報交換を行う	高	大
52	固定資産 の非有効 活用	後利用の方向性が検討されていない	施設の廃止や統廃合を検討する際に、後利用の方向性についても検討する必要がある	高	大
52	固定資産 の非有効 活用	利活用する際に障害となる課題が把握されていない	物件ごとに、利活用できる状態にあるか、各種調査を行う必要がある（登記、測量、埋設物など）	高	大

リスク No.	リスク 概要	考えられる根本原因	対応策	重要度	影響度
56	現金の紛失	レジスターの記録忘れ	入金後はレジスターに記録する	高	大
56	現金の紛失	日計精算、調定時の入金額差異	日計精算、調定時のダブルチェック	高	大
56	現金の紛失	現金の取扱についてを特定の職員のみで行う	課内(担当・係内)で情報を共有し、必要に応じて係長等が適切に確認する。	高	大
56	現金の紛失	現金管理	現金は、金庫で保管し、毎日現金の管理確認を行う。入館料等入金があったら、できるだけ速やかに金融機関へ入金する。	高	大
56	現金の紛失	日計精算、調定時の入金額差異	日計精算、調定時のダブルチェック	高	大
56	現金の紛失	現金取扱時に金額の確認忘れ	現金取扱時は、再確認を行う	高	大
56	現金の紛失	現金取扱時にレジスターの取扱い誤り	時間を要してもレジスター使用時は、確認しながら行う	高	大
56	現金の紛失	現金取扱簿の記入誤り、記入漏れ	庶務担当で領収書控も含めて毎日確認し、課内へも注意喚起を行う。	高	大
56	現金の紛失	釣銭の確認不足	手揚げ金庫について、時間中は窓口近くの係長席隣の引き出しに置き、チェック体制等の強化を図る。	高	大
56	現金の紛失	交際費を秘書課で現金保管している	鍵付きの金庫に保管する。担当課職員が金額確認と受領済サインをしてから交際費を預ける。	高	大
56	現金の紛失	現金受領の旅費を秘書課で保管している	鍵付きの金庫に保管する。担当課職員(随員職員)が金額確認と受領済サインをしてから旅費を預ける。	高	大
56	現金の紛失	参加者の年齢層が高い事業も多く、当日に参加費や観覧料を徴収しなければならず、キャッシュレス化に踏み切るのは難しい。	実行委員会の業務で収受した現金については、可能な限り早急に銀行口座に入金する。銀行の営業時間外に収受した現金については、会計課の金庫で保管する。	高	大
56	現金の紛失	釣銭の金額又はレジ打ちの誤り	現金を受領した職員以外の職員が受領金額、釣銭を確認し、レジの入力結果をレシートで確認の上、これに署名。	高	大
59	発注価額の誤り	入力条件の選択ミス。数量単位のミス。	二重照査による設計書のチェック。	高	大

(調書3)

内部統制質問書

I 内部統制手続の取組状況

【趣旨】 本調査は上田市の内部統制の現状を把握・分析することを目的とするもので、結果を基に個別に指摘等を行うものではありません。

所属名 _____

自己評価
A：良くてきている
B：一部できている
C：できていない
D：該当なし

N0	大分類	中分類	対応策	自己評価				取組状況・課題
				A	B	C	D	
1	制度の仕組や事務処理手順、財務事務システムの確実な理解	規則、要綱、マニュアル、引継書等の整備	整理・確認					
2			変更点の確認、修正					
3			確実な引き継ぎ等、理解の共有					
4			課内・関係課等との勉強会の開催等OJTの実施					
5		理解促進の取組	研修の実施、研修の受講					
6			会計課検査指導事項、事務ミス事例集活用					
7			情報共有、原因分析、再発防止策策定・実行					
8	事務の確実な進捗管理	不適切事案発生時の対応	スケジュール（処理期限）の可視化					
9			関係者間での情報共有					
10			定期的な進捗管理、打ち合せの実施					
11		実効性のあるチェックの実施	チェックリスト、作業手順書（概要書等）等の整理活用					
12			ダブルチェックの確実な実施（可視化）					
13			複数担当制（副担当が定期的に事務処理）					
14			担当外職員によるチェック（完了検査等）					
15			現地調査、事務調査等適切な内容確認					
16			保管場所の明確化、情報共有					
17		会計書類、財産の適切な管理	適切な保管状況の確保（施錠、台帳、パスワード）					
18			物品、備品の整理整頓					
19	風通しのよい職場づくり	相談しやすい人間関係	定期的なミーティング、個別相談					
20			報告、連絡、相談の習慣					
21	前年度監査委員指摘事項	パソコンの適正な管理	全てに表示標の貼付、情報機器管理台帳完備					
22			備品台帳との突き合・全てに表示標の貼付					

0 0 0 0 0 0 FALSE

・「財務に関する事務についてのリスク例」と回答

No.	目的	分類	リスク	具体例	選択数	比率
1	業務の効率的かつ効果的な遂行	プロセス	不十分な引継ぎ	人事異動や担当者の不在時の事務引継が十分に行われないことにより業務が停滞する。	31	18.9
2			説明責任の欠如	担当業務が法令等に基づき適切に執行されていることを、相手方に納得できるように説明できない。	2	1.2
3			進捗管理の未実施	業務の実行過程において、業務の進捗状況を管理していない。	29	17.7
4			情報の隠べい	長の判断を仰ぐべき問題に関して、担当者が情報を上司に隠したために、問題が拡大する。	1	0.6
5			業務上の出力ミス	申請内容と異なる証明書をシステムに出力指示する。	0	0.0
6			郵送時の手続ミス	公印を押さずに書類を郵送する。	0	0.0
7			郵送時の相手先誤り	職員の不手際により、郵便物を大量に誤送する。	6	3.7
8			意思決定プロセスの無視	新規業務を始める際に、業務の開始に関する意思決定プロセスを無視する。	0	0.0
9			事前調査の未実施	新規業務を始める際に、市場調査等の事前調査を実施しない。	1	0.6
10		ICT管理	職員間トラブル	職員間において、担当業務を押しつけ合う。	1	0.6
11			委託業者トラブル	業者に委託した内容が、適切に履行されない。	4	2.4
12			システムダウン	コンピュータシステムがダウンする。	1	0.6
13			コンピュータウィルス感染	コンピュータシステムがウィルスに感染する。	1	0.6
14		予算執行	ブラックボックス化	エラー内容が専門的であり詳細な内容を把握できない。メンテナンス経費の積算が妥当であるか判断できない。	0	0.0
15			ホームページへの不正書き	ホームページに不正な書き込みをされる。	0	0.0
16			予算消化のための経費支出	予算に剰余が生じた場合でも、経費を使い切る。	0	0.0
17			不適切な契約内容による業務委託	不適切な契約・入札条件を設定して業務を委託する。	5	3.1
18	業務に関わる法令等の遵守	事件	不正要求	介護ワーカーの不正請求を見過ごす。	1	0.6
19			不当要求	不当な圧力に屈し、要求に応じる。	2	1.2
20		書類・情報の管理	書類の偽造	職員が申請書類を偽造し、減免処理を意図的に改ざんする。	0	0.0
21			書類の隠べい	意図的に課税資料を隠べいする。	0	0.0
22			証明書の発行時における人違い	申請者を誤って証明書を発行する。	0	0.0
23			証明書の発行種類の誤り	申請内容と異なる証明書を発行する。	0	0.0
24			なりすまし	申請資格のない者に申請資格を与えてしまう。	1	0.6
25			個人情報の漏えい・紛失	職員が住民の個人情報等の非公開情報を取得し、外部に漏えいする。	5	3.1
26			機密情報の漏えい・紛失	職員が業者と結託して、入札の際に特定の業者に有利に働くような情報を漏えいする。	0	0.0
27			不正アクセス	コンピュータシステムが外部から不正アクセスを受ける。	2	1.2
28		ソフトの不正使用・コピー	ソフトウェアのライセンスを一部しか取得せずに、組織的な経費節減のために意図的にソフトウェアの違法コピーをする。職員等が職場のPCにおいて、個人使用目的でソフトウェアを不正にコピーする。	0	0.0	
29			違法建築物の放置	建築確認等の手続きを怠って違法建築をされた建物を放置する。	1	0.6
30		予算執行	勤務時間の過大報告	勤務時間報告を過大に報告する。	0	0.0
31			カラ出張	カラ出張をする。	0	0.0
32			不必要な出張の実施	業務上不必要な出張により経費支出を行う。	1	0.6
33		契約・経理関係	収賄	外部業者との契約の際に、業者担当者から賄賂の申し出を受ける。	1	0.6
34			横領	現金を意図的に横領する。	3	1.8
35			契約金額と相違する支払	契約と異なる金額を支払う。	0	0.0
36			不適切な価格での契約	不適切な価格での契約を受け入れる。	0	0.0
37	信 財務 性 報 の 告 確 等 保 の	過大計上	過大徴収	証明書の発行手数料を過大に徴収する。	1	0.6
38			架空計上	委託業者からの納品に関して、架空の受入処理を行う。	0	0.0
39			過少計上	証明書の発行手数料を過少に徴収する。	3	1.8
40			計上漏れ	委託業者からの納品に関して、検収印を押し忘れる。	3	1.8
41		不正確な金額による計上	財務データ改ざん	意図的に財務データを改ざん処理する。	0	0.0
42			支払誤り	経費の支払に際して、相手先からの請求額よりも過大に支払う。	3	1.8
43			過大入力	収入金額よりも過大な金額を財務会計システムに入力する。	1	0.6
44			過少入力	収入金額よりも過少な金額を財務会計システムに入力する。	0	0.0
45		二重計上	システムによる計算の誤り	給与システムにおける給与及び源泉徴収控除等の計算を誤る。	0	0.0
46			データの二重入力	財務会計システムにデータを二重入力する。	5	3.1
47		分類誤りによる計上	二重の納品処理	委託業者からの納品に関して、二重に受入処理を行う。	0	0.0
48			受入内容のミス	委託業者からの納品に関して、受入内容（品目・価額等）を誤る。	0	0.0
49	資産の保全	資産管理	システムへの科目入力ミス	財務会計システムへの入力時に、使用する科目を誤る。	12	7.3
50			科目の不正変更	財務会計システムへの入力時に、使用する科目を意図的に変更する。	1	0.6
51			不十分な資産管理	資産が適切に把握されていない。備品購入時において、発注内容と異なる物品を収納する。	24	14.6
52			固定資産の非有効活用	把握しているホール等の公共施設、空き地、官舎等が有効利用されていない又は処分すべき資産を処分しない。	2	1.2
53		二重計上	無形固定資産の不適切な管理	ソフトウェアの有効期限を適切に管理していない。	0	0.0
54			不適切な不用品決定	本来継続使用可能な備品を不用品決定する。	0	0.0
55			耐震基準不足	施設に必要な耐震基準を満たしていない。	0	0.0
56			現金の紛失	現金を紛失する。	9	5.5
57	不正確な金額による計上	二重計上	二重記録	二重に廃棄又は売却処理を記録する。	0	0.0
58			二重発注	備品を二重に発注する。	0	0.0
59		発注価額の誤り	実際の価額よりも過大な金額で発注する		1	0.6
60			固定資産の処分金額の誤り	固定資産の処分金額を誤る。	0	0.0
61			固定資産の処分処理の漏れ	固定資産の除売却・貸与処理を漏らす。	0	0.0
62		計上漏れ	固定資産の登録処理の漏れ	固定資産の登録を漏らす。	0	0.0

（『地方公共団体における内部統制制度の導入・実施ガイドライン』「別紙3 財務に関する事務についてのリスク例」、総務省、平成31年3月）