

令和 6 年度
行政監査結果報告書

上田市内部統制体制の整備について
ー令和5年度との比較からー

上 田 市 監 査 委 員

令和6年度上田市監査基本計画に基づき、地方自治法(昭和 22 年法律第 67 号)第 199 条第2項の規定による行政監査を行ったので、同条第9項の規定によりその結果に関する報告を提出し公表します。

令和7年2月 20 日

上田市監査委員	東方 久男
同	土屋 勝浩

目 次

第1	監査の概要	4
1	監査のテーマ	4
2	監査の目的	4
3	監査の方法	4
4	監査の対象	5
5	実施期間	5
第2	監査の結果	6
1	調書9「Ⅰ 内部統制手続の取組状況」について	6
	(1) 結果の概要	
	(2) 内部統制手続の取組状況 摘要欄（取組状況・課題）について	
	(3) 「●：現状維持」評価について	
2	調書9「Ⅱ リスク（財務・非財務事務ミス）防止取組状況」について	14
	(1) 結果の概要	
	(2) 非財務リスクについて	
	(3) 「整備状況評価」及び「運用状況評価」について	
第3	監査意見	21
参考資料		22
1	：定例監査等基本調書「調書9を作成するにあたって」（調書9説明資料）	
2	：令和6年度定例監査等基本調書（調書9）	
3	：財務に関する事務についてのリスク例	

第1 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 ―令和5年度との比較から―

2 監査の目的

地方自治法等の一部を改正する法律（平成29年法律第54号）により、地方公共団体における内部統制制度が導入されました。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た都道府県及び政令指定都市、あるいは自発的に導入した自治体では規模や特性に応じて柔軟に運用されています。

国は令和6年3月に「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」を改正しました。主な改定点として、内部統制の4つの目的のうち「2 財務報告等の信頼性の確保」を「2 報告の信頼性の確保」とし、対象を財務以外の事務（非財務事務）等にも拡大しました（下線部、引用者）。また、自治体からの改正意見を踏まえ、内部統制制度の導入等を行う際には、「監査委員との意見交換等を通じ、団体の規模・特性に応じて柔軟に対応することが望ましい」とする項目等を盛り込みました。

上田市は努力義務が課せられており、人口減少社会に対応するための組織体制の構築やガバナンスの強化に向け、内部統制の制度化に向けた備えを怠らないことが課題となっています。

上田市の内部統制に係るこれまでの取組について、総務部行政管理課は内部統制に関する職員研修を毎年行い、令和6年3月は監査委員と共催により実施し、また、不適切事案に関する調査や職員アンケートを行いました。

監査委員は上田市監査基準を変更（令和4年12月）し、「内部統制に依拠した監査」の実施を盛り込みました。監査において内部統制の不備や必要性、改善の観点から指摘等を行いました。令和5年度行政監査では上田市の内部統制制度について監査し、現状分析と内部統制制度導入に向けた提言を行いました。

今年度の行政監査では前年度と同様「内部統制質問書」の回答に即して、内部統制の趣旨や目的の理解の進展について現状分析、課題整理を行い、特に各課所・職員の内部統制への取組に着目し、必要な提言を行いました。

本監査により個別に指摘等を行うものではありません。この報告書は結果の数値的などりまとめだけでなく、各課所が記載した課題や取組状況の一部を掲載していますので、良い事例などを参考に内部統制向上に役立てていただければ幸いです。

3 監査の方法

本監査は次の方法により行いました。以下、調書9は22～25頁を参照ください。

(1) 内部統制質問書（定例監査等基本調書9）による現状及び課題の整理、分析

- ① I 内部統制手続の取組状況…全20項目において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/実績なしを評価し、さらにその評価が前年度と比較して◎：改善があった、●：現状維持、△：後退又は取組不十分の中から選択。また摘要欄に取組状況、課題を記入（◎・●・△の選択は今年度から実施）。

② Ⅱリスク（財務・非財務事務ミス）防止取組状況…財務又は非財務事務のリスクを2つ取り上げ、リスク発生の原因、発生防止の対応策等に加え、今年度から対応策を講じる上でのルール（条例、内規等）の「整備状況」とルールに基づく「運用状況」についてそれぞれ評価を求めました。選択するリスクは、総務省「財務に関する事務についてのリスク例」（以下「リスク例」という。）、又は過去の監査結果等から選択するものとなりました。

(2) 対象機関へのヒアリング等（財務監査と連携実施）

財務監査と連携し、対象機関に対し監査委員又は事務局職員によるヒアリング等を行い、必要に応じて口頭で指導等を実施。実施機関については「令和6年度財務監査（定期）結果報告書（第2回）」（14頁）を参照ください。

4 監査の対象

上田市の全機関及び財産区

5 実施期間

令和6年4月18日から令和7年2月13日まで

第2 監査の結果

1 調書9「I 内部統制手続の取組状況」について

(1) 結果の概要

結果は表1のとおりです。

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		A	B	C	D	計	比率
1	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	(1) 規則、要綱、マニュアル、引継書等の整備	整理・確認	◎	7	8			15	12.8
				●	75	24	1	100	85.5	
				△		2		2	1.7	
				計	82	34	1	117		
2			変更点の確認、修正	◎	9	9		18	15.4	
				●	59	35	3	97	82.9	
				△		2		2	1.7	
				計	68	46	3	117		
3			確実な引き継ぎ等、理解の共有	◎	5	5		10	8.5	
				●	72	27		99	84.6	
				△		7	1	8	6.8	
				計	77	39	1	117		
4		課内・関係課等との勉強会の開催等OJTの実施	◎	3	10		13	11.1		
			●	60	32	5	2	99	84.6	
			△		3	2	5	4.3		
			計	63	45	7	2	117		
5	(2) 理解促進の取組	研修の実施、研修の受講	◎	5	2			7	6.0	
			●	93	15	1	1	110	94.0	
			△					0	0.0	
			計	98	17	1	1	117		
6		会計課検査指導事項、事務ミス事例集活用	◎	3	11			14	12.0	
			●	37	47	6	9	99	84.6	
			△		4			4	3.4	
			計	40	62	6	9	117		
7	(3) 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	◎	3	11	1		15	12.8	
			●	47	41	2	9	99	84.6	
			△		3			3	2.6	
			計	50	55	3	9	117		
8	2 事務の確実な進捗管理	(4) 事務処理スケジュール	スケジュール（処理期限）の可視化	◎	5	13			18	15.4
				●	47	44	4	2	97	82.9
				△		2			2	1.7
				計	52	59	4	2	117	
9		関係者間での情報共有	◎	2	2			4	3.4	
			●	83	27			110	94.0	
			△		2	1		3	2.6	
			計	85	31	1		117		
10		定期的な進捗管理、打ち合せの実施	◎	4	7			11	9.4	
			●	73	26	1		100	85.5	
			△		6			6	5.1	
			計	77	39	1		117		

(続き)

No.	大分類	中分類	対応策		A	B	C	D	計	比率
11	3 チェック体制の確保	(5) 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	◎	9	6			15	12.8
				●	37	56	3	3	99	84.6
				△		3			3	2.6
				計	46	65	3	3	117	
12			ダブルチェックの確実な実施（可視化）	◎	7	9			16	13.7
				●	75	20		1	96	82.1
				△		5			5	4.3
				計	82	34		1	117	
13			複数担当制（副担当が定期的に事務処理）	◎	3	17			20	17.1
				●	29	46	10	4	89	76.1
				△		5	3		8	6.8
				計	32	68	13	4	117	
14			担当外職員によるチェック（完了検査等）	◎	2	8			10	8.5
				●	63	28	5	11	107	91.5
				△					0	0.0
				計	65	36	5	11	117	
15			現地調査、事務調査等適切な内容確認	◎	5				5	4.3
				●	63	40		8	111	94.9
				△		1			1	0.9
				計	68	41		8	117	
16			保管場所の明確化、情報共有	◎	2	4			6	5.1
				●	75	30	1		106	90.6
				△		3	2		5	4.3
				計	77	37	3		117	
17		(6) 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）	◎	7	3			10	8.5
				●	91	15	1		107	91.5
				△					0	0.0
				計	98	18	1		117	
18			物品、備品の整理整頓	◎	7	7	1		15	12.8
				●	71	29			100	85.5
				△		2			2	1.7
				計	78	38	1		117	
19	4 風通しのよい職場づくり	(7) 相談しやすい人間関係	定期的なミーティング、個別相談	◎	6	4			10	8.5
				●	89	15	3		107	91.5
				△					0	0.0
				計	95	19	3		117	
20		報告、連絡、相談の習慣	◎	5	3			8	6.8	
			●	94	14			108	92.3	
			△		1			1	0.9	
			計	99	18			117		
合 計					1,432	801	57	50	2,340	
				◎	99	139	2	0	240	10.3
				●	1,333	611	46	50	2,040	87.2
				△	0	51	9	0	60	2.6
				計	1,432	801	57	50	2,340	

注…表1において、青系色は◎：改善。赤系色は△：後退/取組不十分を表しています。右端列の「比率」に着色がある項目は比率が比較的高いものです。

まず、A～D評価について、合計 2,340 回答のうち、A（良くてきている）が 1,432（構成比 61%）、B（一部できている）が 801（同 34%）、C（できていない）が 57（同 2%）、D（該当・実績なし）が 50（同 2%）となりました（構成比は表示単位未満を四捨五入しているため合計が 100%になりません。以下同じ。）。

次に、◎・●・△評価について、2,340 のうち、◎（改善した）が 240（同 10%）、●（現状維持）が 2,040（同 87%）、△（後退・不十分）が 60（同 3%）となりました。

評価別にみると、A評価 1,432 のうち、◎が 99（同 7%）、●が 1,333（同 93%）、△が 0（同 0%）となりました。B評価 801 のうち、◎が 139（同 17%）、●が 611（同 76%）、△が 51（同 6%）となりました。C評価 57 のうち、◎が 2（同 4%）、●が 46（同 81%）、△が 9（同 16%）となりました。

全体としては、A評価の●の選択数が 1,333 で最も多く、次いでB評価の●が 611 となりました。◎は、A評価が 99 で、B評価が 139 となりました。C評価でも 2 ありました。また、△は、B評価で 51、C評価で 9 となりました。

(2) 内部統制手続の取組状況 摘要欄（取組状況・課題）について

次に、調書の摘要欄（取組状況・課題）の記載内容を◎：改善と△：後退・取組不十分を中心に、中分類ごと特徴的な内容について見ていきます。

表2-①：中分類(1) 規則、要綱、マニュアル、引継書等の整備

No.	大分類	中分類	対応策	評価	A 良くてきている	B 一部できています	C できていない
1	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	(1) 規則、要綱、マニュアル、引継書等の整備	整理・確認	◎	レジのボタン配置の変更・整理 窓口業務等でマニュアル作成済 既存マニュアルの更新と必要に応じて新たに整備する	一部マニュアル未整備の事務について作成を開始 職員3名中2名異動（1減）を機に一部作成・整理した。	
△					マニュアル作成等なし 全ての業務をマニュアル化することは困難		
2			変更点の確認、修正	◎	使用料の改定に伴い、手引書を改定した。組織改正に伴い、関連規則を改正した。 法令改正に伴い修正済み	可能なものから実態に即した内容へ修正 作成したマニュアルの更新を適切に実施した	
△					マニュアル作成等なし		
3			確実な引き継ぎ等、理解の共有	◎	異動時の業務引継ぎを複数人で行った 人事異動の備え各担当業務を記載 館内会議での職員への周知 準備期間が設定できたことで、適切な引継を実施。	分からない時は職員相互でサポートしている 担当職員ごと管理、副担当と共有	
					△		引継不備による予算執行処理ミスあり 組織改正による担当業務増、13人中6人異動 （コロナ禍の影響で）数年ぶりの事業について、経験職員が異動により不在、再開実施に更なる負担を要した 所管替えがあり一部不十分だった

No.	大分類	中分類	対応策	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
4	(続き) 1 制度の仕組 や事務処 理手順、財 務システム の確実な理 解	(続き) (1) 規則、要 綱、マニ ュアル、引 継ぎ等の整 備	課内・関係課等との勉強会等の開催等OJTの実施	◎	債権所管課に対するヒアリングの実施。	情報発信、勉強会を開催した	
					関係課と連携した	上田文化会館との技術交流研修を実施することで一致	
				△		勉強会は必要に応じてOJTは継続的に実施	
						事務処理の打ち合わせを適宜実施したが、勉強会・OJT等は実施できなかった。 関係課等との勉強会について一部不十分	取組みなし

中分類(1)は、4つの対応策（No. 1～No. 4）により状況を確認したものです。表1のとおり No. 1 整理・確認と No. 2 変更点の確認、修正は、◎とした項目が比較的多く、改善が伺えます。表2-①によると、No. 1 はB評価◎で「一部マニュアル未整備の事務について作成を開始」などあり、事務改善が進んでいますが、B評価△は「全ての業務をマニュアル化することは困難」とあります。内部統制は事務ミス等を未然に防ぐ取組につなげることが重要です。全ての業務のマニュアル化は現実的ではありませんので、例えば、マニュアル整備されているもの、されていないものを整理し、されていないものについてリスクの重要性を考慮し優先順位をつけてマニュアル整備を行うことが対応として考えられます。

No. 3 確実な引き継ぎ等、理解の共有は、表1のとおり全20項目のなかで△が最も多い結果となっています。表2によるとB評価△で「引継不備による予算執行処理ミスあり」、「組織改正による担当業務増、13人中6人異動」、C評価△で「担当職員不在（退職）のため」などと記載があり、異動時の引継に課題があったことがわかります。その一方で◎評価を見てみると、「異動時の業務引継ぎを複数人で行った」など異動等に伴う事務引継リスクを組織的に対応することで業務の停滞を防いでいます。他部署の参考となる取組です。

表2-②：中分類(2) 理解促進の取組

No.	大分類	中分類	対応策	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
5	(続き) 1 制度の仕組 や事務処 理手順、財 務システム の確実な理 解	(2) 理解促進 の取組	研修の実 施、研修 の受講	◎	参加任意の庁内研修など にも必要に応じて積極的 に参加している	研修実施とともに、園長 経験者の政策幹着任等によ り、保育現場のサポート体 制を整備し、保育士の資 質向上に取り組んだ。	
6			会計課検 査指導事 項、事務 ミス事例 集活用	◎	職員の積極的な研修受講 を促進している。		
				◎	会計課作成のチェックリ ストで事前に確認	過去の事例より改善に努 めている	
						係内で情報共有し、再発 を防ぐ	
						新規学校事務職員への事 務指導、サポートを実施 会計課からの差し戻しが 複数回発生した。	

中分類(2)は表2-②のとおりです。

表2-③：中分類(3) 不適切事案発生時の対応

No.	大分類	中分類	対応策	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
7	(続き) 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	(3) 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	◎	係内で情報共有し対応した	事象発生時には速やかに報告するよう課内会議で共有	学校回送処理のチェック表を共有ボードに掲示し、ダブルチェック体制とした。
						法的解釈に疑義のある事務は県に確認し、結果の情報共有を実施	
				△		ミス発生時に事例を職員間で回覧、ミーティング等での報告により共有	
						原因分析と再発防止に取り組んでいるが、現時点では再発防止策の体系的な取りまとめには至っていない。 委託業者との連携不足が一部あった	

中分類(3)は表2-③のとおりです。

表2-④：中分類(4) 事務処理スケジュール

No.	大分類	中分類	対応策	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
8	2 事務の確実な進捗管理	(4) 事務処理スケジュール	スケジュール(処理期限)の可視化	◎	新センター整備事業のスケジュール作成	保育現場のスケジュールを保育課スケジュール表で確認できるよう改善した。	
					閲覧可能なスケジュール表に各々記載	期限があるものは可視化を図った	
				△		締切日から通知発送までのスケジュールの徹底	
9			関係者間での情報共有	◎	情報の共有についてのルール作り。	一部可視化が不十分だった	
				△		外部機関との打合せ不足があった	関係者において未共有あり
10			定期的な進捗管理、打ち合わせの実施	◎	担当業務の調整や進捗管理のための課長・係長打ち合わせを定期的に開催 事業開始時に回覧板等で課内で対応マニュアル等共有した	ヒアリングをした債権について報告を求める(R5から)	
				△		進捗又は四半期を目途に課内会議を開催 業務多忙のため場当たりの対応	

中分類(4)は「事務処理スケジュール」について3つの対応策(No. 8～No. 10)により取組状況を確認するものです。表1のとおり◎が多く、表2-④によるとNo. 8スケジュール(処理期限)の可視化において、(B評価◎)「保育現場のスケジュールを保育課スケジュール表で確認できるよう改善した」とあるように出先機関との情報共有をシステム的に行い、スケジュールを可視化できるよう整備している事例がありました。

一方、No. 9関係者間での情報共有において、(C評価△)「関係者において未共有あり」、(B評価△)「外部機関との打合せ不足があった」と記載がありました。こうした結果を踏まえ、(A評価◎)「情報の共有についてのルール作り」とあるような、改善への取組につなげることが重要です。

表2-⑤：中分類(5) 実効性のあるチェックの実施

No.	大分類	中分類	対応策	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
11	3 チェック体制の確保	(5) 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	◎	チェックリスト等を作成する取り組みを進めた。 必要に応じて適宜作成し実施 人事異動の備え各担当業務を記載	一部事務処理で手順書を作成し活用 随時更新、事業ごとQ&Aを作成	
					窓口業務において、チェックリスト作成済。	請負業者から提出される施工計画についてはチェックリストを作成している。	
				△		業務の内容が多岐に渡るため全ての対応は困難 会計課からの差し戻しが複数回発生した。	
12			ダブルチェックの確実な実施（可視化）	◎	副担当、係長等の複数名での確認（マニュアル明記） 事務の担当者を増やし、事務を分担して行うようにした	全業務実施には至らないが、郵送物の同封文書等でも実施 伝票類や施行何等の二重チェック実施	
						担当者間、係長の照査後、伺い決裁 Teamsによる情報共有の徹底（相談、決裁時に実施）	
				△		職員数減により、作業効率が低下した。	
13			複数担当制（副担当が定期的に事務処理）	◎	次年度のジョブローテーションを見据え、副担当による事務処理を実施 給与業務等については、複数担当で対応することとした	人事異動に伴い、担当を二人体制とした 担当替えにより異動時にも対応できるよう配慮	
						一つの事業に係る事務を複数人で行うことで対応 大型事業については副担当を定めている 主担当不在時のバックアップが昨年より改善された。	
				△		職員数減により、作業効率が低下した。	副担当制によるが、専門性が高く実際には困難
14			担当外職員によるチェック（完了検査等）	◎	検査は担当職員以外が実施	担当職員がセルフチェック後、別の職員がダブルチェック 担当外のチェック体制の実施を推進	
15			現地調査、事務調査等適切な内容確認	◎	指定管理施設による修繕工事など、現場を事前に確認し、効率的な修繕方法などを検討 現地調査による確認を強化		
				△		職員数減により、作業効率が低下した。	
16			保管場所の明確化、情報共有	◎	課内で保管場所の情報共有を実施 施設ごと整理に取り組んでいる。	書類整理を行い一部は明確化できた 簿冊の年度ごとの保管を徹底	
				△		過年度の書類の保管場所について大まかなルールはあるが、明確に定めていないものがある。	関係課との書類の引継ぎに係るルール化が必要 文書化していない

中分類(5)は、「実効性のあるチェックの実施」について6つの対応策（No.11～No.16）により状況を確認しています。No.11 チェックリスト、作業手順書（概要書等）等の整理活用において、（B評価△）「業務の内容が多岐に渡るため全ての対応は困難」と記載があ

る一方で、(B評価◎)「一部事務処理で手順書を作成し活用」、「随時更新、事業ごとQ&Aを作成」、「請負業者から提出される施工計画についてはチェックリストを作成している」、「(A評価◎)「チェックリスト等を作成する取組を進めた。」、「必要に応じて適宜作成し実施、人事異動に備え各担当業務を記載」など独自の取組も確認できました。まずはできるところから取り組むことが重要です。

No.13 複数担当制(副担当が定期的に事務処理)は、職場の人員状況によって対応が難しい面があると推察しますが、改善◎が多く、各課所での工夫した取組が確認できました。(B評価◎)「人事異動に伴い、担当を二人体制とした」、「担当替えにより異動時にも対応できるよう配慮」、「一つの事業に係る事務を複数人で行うことで対応」、「大型事業については副担当を定めている」、「事務の担当者を増やし、事務を分担して行うようにした」、「(A評価◎)「次年度のジョブローテーションを見据え、副担当による事務処理を実施」、「給与業務等については、複数担当で対応することとした」など、事務ミス防止だけでなく、限られた人材の中でも業務の停滞や属人化の防止も考慮した取組が行われていることが確認できます。

表2-⑥：中分類(6) 会計書類、財産の適切な管理、中分類(7) 相談しやすい人間関係

No.	大分類	中分類	対応策	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
17	(続き) 3	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)	◎	適切に保管、退出時に執務室を施錠(複数担当) 入札前の設計書については、施錠保管 公印を金庫で保管することとした	重要書類は金庫へ保管 協議会等の公印の施錠管理を実施	
18	チェッ ク体制の確 保		物 品、 備 品 の 整 理 整 頓	◎ △	定期的に実施(複数担当) 倉庫の整理整頓を実施	備品の保管場所を確認した。 倉庫備品の台帳を作成した。 不要な物品の整理が必要	改めて備品を台帳化し財務会計システムとの突合を進めた
19			定 期 的 な ミ ニ テ ィ ン グ、 個 別 相 談	◎	都度打合せや個別相談を実施することができた 実施時期や職員の状況を見極めながら定期的に実施	日常の声掛け、係会議の実施	
20	4 風通しの よい職場 づくり	(7) 相 談 し や す い 人 間 関 係	報 告、 連 絡、 相 談 の 習 慣	◎ △	急を要する業務についての情報共有や担当者間で相談し合える関係が築かれている 密に報告、連絡、相談が実施できた 相談しやすい環境づくりに努めている	習慣化が図れるよう積極的な声掛け等取り組みを実施。 報告、相談が一部できていなかった	

中分類(6)及び(7)は表2-⑥のとおりです。

(3) 「●：現状維持」評価について

最後に各評価において●：現状維持を選択した項目について取り上げます。なお、表の掲載は省略します。以下、カッコ内の「No.」は表2に対応しています。

ア C評価：●について

C評価●は、次のとおり課題を把握しつつ手が打てていない状況が一部で伺えました。「再発防止策策定が未実施」(No.7)、「事務以外の業務に追われなかなか難しい状

況」(No. 8)、「スケジュール管理の徹底が必要」(同)、「副担当はいるが事務は主担当が行っている」(No. 13)、「副担当を決めているがチェックは行っていない」(同)。それぞれ課題が把握できていますので、改善に向けた取組が必要です。

イ B評価：●について

B評価●は、評価の傾向に2パターンありました。

一方は、「詳細な手順を載せていない業務あり」(No. 1)、「担当業務の根拠法令把握不足がある」(同)、「都度実施しているか、一部乖離あり。修正が必要。」(No. 2)、「一部担当者の引継が不十分だった」(No. 3)、「関係課との調整不足が残っている。」(No. 4)、「担当個々の対応にとどまる」(No. 6)、「事案発生時速やかな情報共有が一部不十分だった」(No. 7)、「副担当は決めているが、細かくは見ていない」(No. 13)、「修繕等実施個所が膨大なため、完了時は竣工写真等をチェック」(No. 15)、「保管場所が担当者以外にはわかりづらい」(No. 16)、「一部施設のできない収納庫あり」(No. 17)、「廃棄年度を過ぎた文書が一部廃棄できていない。」(No. 18)、「報告ができない場合がある」(No. 20)、「習慣はない」(同)などのように、「実施したが課題があった」、又は「実施できていない」ことを課題と認識し、マイナス評価としたものです。評価基準がC評価に近いと言えます。

もう一方は、「一部業務でマニュアル作成済み」(No. 1)、「不整合が生じた部分を都度修正」(No. 2)、「職員3名中2名異動(1減)を機に一部作成・整理した。」(No. 3)、「他市町村等で事案が発生するなどした際、情報共有等に努めている」(No. 7)、「事業計画を共有し進捗管理を図っている」(No. 8)、「チェックリスト等を使用しての確認を行っている」(No. 11)、「現金の管理等必要な業務においてチェック体制を整備している」(No. 12)、「各業務に副担当を設け、複数体制でチェック」(No. 13)、「担当業務多忙時には積極的に課員に援助を要請」(同)、「申請に対し独自に確認を行っている。」(No. 15)、「事業の進捗・完成確認のため、係長(課長)が実施」(同)などのように、「完全ではないものの実施できている」ことを捉え、プラス評価としたものです。これは本報告書では触れていませんがA評価に近い評価基準です。

評価が分かれた原因は、B評価が「一部できている」と設定したことによるものと考えられます。つまり評価者が「一部できている」ことにフォーカスすればプラス評価となり、逆に「できていない」ことにフォーカスすればマイナス評価となるということです。

ウ A評価：●について

評価項目の中で最も選択数が多かったA評価●は、B評価以上に分析が難しい結果となりました。内部統制制度を導入していない中で、内部統制手続の継続的な見直しを行い、意識的に取り組んでいるからA評価としているのか。それとも従来どおり慣習的な取組でミスや不祥事が起きていないからという理由でA評価としているのか。真に有効的な取組となっているのか今回の調査結果から判断できませんでした。導入自治体の中には、内部統制が事務ミス防止等の手段ではなくそれ自体が目的となり、制度の形骸化を招いている事例があるようです。現状維持●という評価基準には、こ

うした制度の形骸化を招く要因が含まれていると考えられます。

2 調書9「Ⅱ リスク（財務・非財務事務ミス）防止取組状況」について

(1) 結果の概要

結果の概要は表3のとおりです。

表3 リスク（財務・非財務事務ミス）防止取組状況 選択リスク集計

順位	選択したリスク		重要度：高 影響度：大	その他	合計	累積 構成比	前年度 順位
	No.	リスク					
1	3	進捗管理の未実施	23	11	34	14.8	2
2	1	不十分な引継ぎ	20	14	34	29.6	1
3	0	※ 非財務リスク（自由記述）	19	12	31	43.0	-
4	51	不十分な資産管理	14	10	24	53.5	3
5	56	現金の紛失	11	1	12	58.7	5
6	49	システムへの科目入力ミス	2	9	11	63.5	4
7	25	個人情報の漏えい・紛失	10		10	67.8	6
8	34	横領	6		6	70.4	12
9	2	説明責任の欠如	3	2	5	72.6	15
10	46	データの二重入力	2	3	5	74.8	14
11	40	検収漏れ		5	5	77.0	9
12	17	不適切な契約内容による業務委託	4		4	78.7	7
13	7	郵送時の相手先誤り	2	2	4	80.4	8
//	39	過少徴収	2	2	4	82.2	12
15	52	固定資産の非有効活用	3		3	83.5	-
//	55	耐震基準不足	3		3	84.8	10
17	42	支払誤り	2	1	3	86.1	11
18	11	委託業者トラブル	1	2	3	87.4	15
19	8	意思決定プロセスの無視		3	3	88.7	-
20	5	業務上の出力ミス	2		2	89.6	-
//	44	過少入力	2		2	90.4	-
22	22	証明書の発行時における人違い	1	1	2	91.3	-
//	48	受入内容のミス	1	1	2	92.2	27
24	16	予算消化のための経費支出		2	2	93.0	-
//	37	過大徴収		2	2	93.9	-
26	6	郵送時の手続きミス	1		1	94.3	27
//	12	システムダウン	1		1	94.8	-
//	18	不正要求	1		1	95.2	27
//	19	不当要求	1		1	95.7	17
26	24	なりすまし	1		1	96.1	17
//	29	違法建築物の放置	1		1	96.5	17
//	33	収賄	1		1	97.0	15
//	36	不適切な価格での契約	1		1	97.4	17
//	59	発注価額の誤り	1		1	97.8	16

(続き)

順位	選択したリスク		重要度：高 影響度：大	その他	合計	累積 構成比	前年度 順位
	No.	リスク					
35	4	情報の隠ぺい		1	1	98.3	17
//	9	事前調査の未実施		1	1	98.7	27
//	10	職員間トラブル		1	1	99.1	17
//	27	不正アクセス		1	1	99.6	-
//	32	不必要な出張の実施		1	1	100.0	17
合 計			142	88	230		

表3は選択したリスクの多い順に、同数のものはリスクの「重要度が高く、影響度が大きい」と評価した数が多いものを上位としたものです。

全体で230回答を得ました。そのうち重要度：高、影響度：大が142で全体の61.7%、残りの88（同38.3%）がその他となりました。順位3の非財務リスクは31あり、全体の13.5%でした。非財務リスクの内容等については後述します。

今年度はリスクを2つ選ぶことを必須としたため、前年度と単純な比較はできませんが、上位となったリスクは前年度と同様の傾向がありました（表の左端列が今年度順位で、右端列が前年度順位。）。上位5項目で全体の約6割選択される結果となりました。

選択数の少ない項目であっても、それぞれ抱える特有のリスクを選択したものであって、各課所の事務・事業の特徴をよく捉えた回答であったと評価できます。

(2) 非財務リスクについて

上述のとおり、非財務リスクは31回答ありました。内容を見るとリスク例に分類できるものもありますが、過去の監査結果や事務ミス等を参考に自課所の事務リスクを自主的に洗い出し、独自のリスクとして取り上げたことに内部統制の意義があります。

31回答のうち、特徴的なものを挙げると「登録後16～28年経過した公用車の使用」、「財務報告等への信頼性の低下」、「補助金手続きの不備」、「実務運用上における法解釈の誤り」、「不適切保育の発生」、「歳入額の過大・過少請求」、「普通財産の土地の管理について」、「マイクロバスの管理について」、「福祉施設の老朽化、更新」、「来庁者の待ち時間・接遇への苦情」、「調剤の誤り」、「同姓同名患者の誤り」、「投票管理誤り」、「施設緊急通報（集中監視）の対応遅延による水道施設事故発生、拡大」、「諸団体事務の事業執行」など各課所固有のリスクとなっています。

(3) 「整備状況評価」及び「運用状況評価」について

表4は、「重要度：高、影響度：大」の項目のうち、選択数の多い順に「整備状況評価」欄、「運用状況評価」欄の内容を中心に特徴的なものを取り上げました。

表4 リスク（財務・非財務事務ミス）防止取組状況 抜粋

No.	リスク No.	リスク概要	リスクの具体的内容	考えられる根本原因	対応策	整備状況評価		運用状況評価	
						結果	改善内容	結果	改善内容
1	3	進捗管理の未実施 委託料で取得した備品類の登録漏れ	業務の進捗状況が課内で共有されていなかった為、協力を得られず、業務の達成が困難になる	備品登録について要否の確認不足 課内で情報共有が出来よう、最低でも月に1回は課内会議を実施する	物品購入を含む業務委託契約について、購入した物品の備品登録の要否を確認し、必要に応じて登録をする。	A	物品取得時に備品登録の要否を複数の目で確認	A	備品出納簿に記載を完了した
2	3	進捗管理の未実施	業務の進捗状況が課内で共有されていなかった為、協力を得られず、業務の達成が困難になる	課内で情報共有が出来よう、最低でも月に1回は課内会議を実施する	課内で情報共有が出来よう、最低でも月に1回は課内会議を実施する	C	必要な時に開催するのではなく、最低月1回は課内会議を実施する	B	担当に任せきりにならないよう、定期的に情報共有を図る
3	3	進捗管理の未実施	業務の進捗管理の未実施、未確認による、期間内の業務未了や支払遅延の恐れ	各担当者の業務分担当が明確でなかった	職務分担当の作成	B	職務分担当の作成をしたが、負担の偏りがあり、改善が必要	A	負担の偏りが無いよう、年度末に課内で話し合い分担当表を作成する
4	1	不十分な引継ぎ	業務の進捗管理の未実施、未確認による、期間内の業務未了や支払遅延の恐れ	各担当者の業務分担当が明確でなかった	職務分担当の作成	A	職務分担当の作成をしたが、負担の偏りがあり、改善が必要	B	それぞれの職階で書類の精査を行い、業務を執行した。
5	1	不十分な引継ぎ	人事異動や担当者の不在時の業務引継ぎが十分に行われていないことにより業務が停滞する。	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。	各担当業務について複数の職員で対応できるように副担当制をとり、課内で進捗状況を共有する。	B	課内会議、又は担当者の打ち合わせを随時実施	B	担当者不在時にも対応できる事案が増えた
6	1	不十分な引継ぎ	人事異動や担当者の不在時の業務引継ぎが十分に行われていないことにより業務が停滞する。	引継ぎ時間の確保が困難（警察からの出向職員） マニユアルの未共有	・ 内示後、双方協議の上、十分な引継ぎ時間を確保 ・ 職場内（係内）での情報共有 ・ 業務マニユアル整備・共有 ・ 担当者不在時の留意点等、こまめな情報共有	A	内示から異動までの期間が延長された。	A	異動後においても、新旧担当の連絡体制を確保。
7	1	不十分な引継ぎ	人事異動や担当者の不在時の業務引継ぎが十分に行われていないことにより業務が停滞する。	引継ぎ時間の確保が困難（警察からの出向職員） マニユアルの未共有	・ 内示後、双方協議の上、十分な引継ぎ時間を確保 ・ 職場内（係内）での情報共有 ・ 業務マニユアル整備・共有 ・ 担当者不在時の留意点等、こまめな情報共有	A	内示から異動までの期間が延長された。	B	マニユアルは整備されつつあるが、一部で未活用。
8	1	不十分な引継ぎ	人事異動や担当者の不在時の業務引継ぎが十分に行われていないことにより業務が停滞する。	引継ぎ時間の確保が困難（警察からの出向職員） マニユアルの未共有	・ 内示後、双方協議の上、十分な引継ぎ時間を確保 ・ 職場内（係内）での情報共有 ・ 業務マニユアル整備・共有 ・ 担当者不在時の留意点等、こまめな情報共有	A	内示から異動までの期間が延長された。	A	マニユアルに沿って業務を遂行できた
9	1	不十分な引継ぎ	人事異動や担当者の不在時の業務引継ぎが十分に行われていないことにより業務が停滞する。	引継ぎ時間の確保が困難（警察からの出向職員） マニユアルの未共有	・ 内示後、双方協議の上、十分な引継ぎ時間を確保 ・ 職場内（係内）での情報共有 ・ 業務マニユアル整備・共有 ・ 担当者不在時の留意点等、こまめな情報共有	B	スケジュールの可視化はできなかったが、確認を実施した	B	都度、業務の進捗状況や支払事務について確認を実施した
10	0	登録後16～28年経過した公用車の使用	登録後16～28年経過した公用車の使用による事故リスク	引継ぎ時間の確保が困難（警察からの出向職員） マニユアルの未共有	・ 内示後、双方協議の上、十分な引継ぎ時間を確保 ・ 職場内（係内）での情報共有 ・ 業務マニユアル整備・共有 ・ 担当者不在時の留意点等、こまめな情報共有	B	引継書等業務内容リストを作成し課内、係内でも共有する	B	後任者が遅滞なく業務を遂行できない部分があった
	1	不十分な引継ぎ	人事異動や担当者の不在時の業務引継ぎが十分に行われていないことにより業務が停滞する。	引継ぎ時間の確保が困難（警察からの出向職員） マニユアルの未共有	・ 内示後、双方協議の上、十分な引継ぎ時間を確保 ・ 職場内（係内）での情報共有 ・ 業務マニユアル整備・共有 ・ 担当者不在時の留意点等、こまめな情報共有	C	一部マニユアル等の作成に着手した	B	マニユアルを活用し、スムーズな業務が行えた
	1	不十分な引継ぎ	人事異動や担当者の不在時の業務引継ぎが十分に行われていないことにより業務が停滞する。	引継ぎ時間の確保が困難（警察からの出向職員） マニユアルの未共有	・ 内示後、双方協議の上、十分な引継ぎ時間を確保 ・ 職場内（係内）での情報共有 ・ 業務マニユアル整備・共有 ・ 担当者不在時の留意点等、こまめな情報共有	B	担当課に向けたマニユアルの作成をすること、審査内容の見直しでできた。	B	慣例によらない審査を心がけ、疑義を共有できた。
	0	登録後16～28年経過した公用車の使用	登録後16～28年経過した公用車の使用による事故リスク	引継ぎ時間の確保が困難（警察からの出向職員） マニユアルの未共有	・ 内示後、双方協議の上、十分な引継ぎ時間を確保 ・ 職場内（係内）での情報共有 ・ 業務マニユアル整備・共有 ・ 担当者不在時の留意点等、こまめな情報共有	B	更新基準の検討を行った。	C	全庁的な運用に至っていない。

No.	リスク No.	リスク概要	リスクの具体的内容	考えられる根本原因	対応策	整備状況評価		運用状況評価	
						結果	改善内容	結果	改善内容
11	0	補助金手続きの不備	前例のない事項への対応、補助金返還手続業務フローの不備	国・県・市の要綱等の内容や事例の理解不足。返還手続や追跡調査の業務フローが整備されていない。	ノウハウを蓄積するとともに、業務フローを整備する。	B	経過書を作成することで情報共有が図れた。	C	関係部署等への相談が遅く、相手方への説明が後手に回った。
12	0	不適切保育の発生	園児に対して児童の人格を尊重しない不適切な保育が発生するリスク	職員の認識不足によって発生リスクが高まる 対応マニュアルの不徹底により発生リスクが高まる	・職員に対する研修、啓発 ・職員に対する研修、啓発	B B	・研修計画の作成 ・施設内でチェックする体制の確立	A A	不適切保育の防止に関して周知徹底を図った。 マニュアル内容について繰り返し周知を行った。
13	0	歳入額の過大・過少請求	補助事業に伴う国費、起債額の不適切な請求	国庫補助または、起債事業の進捗状況のチェック不足 国庫補助または、起債事業における事業費集計のミス	事業の契約状況、進捗状況について、適時、適正な報告 事業担当者における事業費内訳（補助対象・非対象）の的確な把握	A A	事業担当及び担当係長のほか、国庫補助管理台帳により管理 事業担当及び担当係長のほか、国庫補助管理台帳により管理	A A	補助金の適切な請求を行うことができていない。 補助金の適切な請求を行うことができていない。
14	51	不十分な資産管理	借用品、収蔵作品などの紛失や破損のリスクがある。	借用品の管理不備 収蔵品の管理不備	調査や借用品を作成し、所蔵者等と共に照合する。 収蔵時に台帳を作成し、定期的に照合する。	A A	調査や借用品の作成と借用時及び返却時の照会体制の確立 台帳の作成と展示時の照会体制の確立	A B	適正な書類を作成し、それに基づく照会が実施できた。 一部の資料について、台帳を作成中である。
15	51	不十分な資産管理	資産が適切に把握されていない。	根拠に基づかない（前年踏襲）確認	確認時点毎、資産の明細・目録等を確認	B	書面確認のほか電話確認を実施	A	登録漏れの出損金を確認され、台帳の修正を行った
16	51	不十分な資産管理	下水道施設の資産管理に伴う台帳整備が一部されていない。	下水道施設台帳の整理ができていない。	下水道施設台帳の資産毎の分割整理を行い、更新・修繕時に入力を行う。 徹底する。	B	施設台帳の入力項目の整理を行った。	B	未入力箇所の入力を行った。継続して、入力作業を進めていく。 令和2年度報告時に転記を誤り、以降、誤った数値で報告を続けていたが、面積増となるため、既存の面積について検査済証等により確認する中で誤りを発見
17	51	不十分な資産管理	面積の誤り	建物工事を実施しない場合、面積の増減がなく前年同様数値を転記していたこと	建築基準法に基づき実施される検査済証等により面積を確認	A	根拠資料による面積等の確認を実施	A	面積が多いため、時間がかかるとは、1件ずつ現地の確認をする
18	51	不十分な資産管理	所管する普通財産の管理が行き届かず、荒廃してしまっている、利活用も困難となる	所管する普通財産の現況確認不足 草刈り等の管理について、地域振興課員の負担が大きすぎる	土地台帳を基に現地調査し、地図や現況写真を掲載した個票を作成する 現状を確認し土地ごとの除草時期を把握して計画的に除草作業委託をする。また、自前の除草作業については負担が偏らないよう、他課職員にも動員依頼をする	B B	台帳上で貸借等の利用状況を確認したが、現地の確認が不十分 除草依頼をする前に現地を確認する	C B	自前の除草作業は他課の協力を仰ぎつつ、負担が大きくならないよう、現地に実施する

No.	リスク No.	リスク概要	リスクの具体的内容	考えられる根本原因	対応策	整備状況評価		運用状況評価	
						結果	改善内容	結果	改善内容
19	51	不十分な資産管理	施設の長寿命化が図られない	施設数の多さと、予算の制約	優先順位の高い事項から修繕を進める。	A	起債を活用し、トイレ3基の洋式化を図った。老朽化した建物の壁紙張替修繕を行った。	B	施設数が多いため、対応できる施設が一部であった。
20	51	不十分な資産管理	資産が適切に把握されていない	資産管理が特定の職員に限られている	資産（通帳等）の確認を複数人で行う	B	・担当職員を増やし、出納関係事務と、その他事務を分け、お互いにチェック出来る環境づくりをした	B	財産区事務を複数人でを行い、チェック機能を充実した
21	56	現金の紛失	釣銭が計算上と相違し、不足または増加する。	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。	A	現金の取扱について、領収書控にも別の職員が確認し、押印することとした。	B	現金取扱いの誤りはなくなつたが、領収書記載（書損等）のミスがあった。
22	25	個人情報情報の漏えい・紛失	滞納金額を含む個人情報情報の漏えい	文書の封入作業中に別人宛の帳票を同封 通知文書内の個人情報誤記	文書発送業務の担当者が、文書取りまどため作業の際に封筒の中身を確認 記録者及び他者による再確認を必ず行う。	A	文書発送作業における確認体制を構築した	A	発送物の内容確認の徹底を図り、誤発送の防止に努めた
23	34	横領	現金領収書の管理不徹底による不正利用の発覚	現金領収書の利用方法の徹底 現金領収書の使用状況を徹底 現金領収書の管理不徹底による不正利用の発覚	現金等の直接収納に係る手引書の確認 現金領収書の書き損じの処理の徹底 現金領収書の使用状況を徹底 現金領収書の管理不徹底による不正利用の発覚	A	起案文書のチェック体制を構築した 利用に際して手引書の再読を指示。	B	文書内容の複数チェックにより、文書の誤記防止に努めた 職氏名記載欄において「職」の記載漏れがあった。
24	34	横領	所管する関係団体会計の不適切管理	担当職員のみを通帳管理や会計事務管理	複数職員による関係事務への関与及び支出時の帳票作成による所属長決裁の実施等チェック体制の徹底による不正の未然防止	A	現金領収による調定書の記票の際に、保管領収書と突合。 月1回の出納状況のチェックのほか、入出金ごとに伝票を起草し、課内回付し所属長の決裁を経て、入出金を行った。	A	現金領収分の調定が正確に処理されている。 任意団体の会計の状況を共有することにより、会計事務処理の誤り、不正経理の未然防止を図ることができた。
25	2	説明責任の欠如	事前説明不足のため市民に不安を抱かせ、手続きに時間を経た	職員の間取り不足による誤った書類送付	丁寧な間取りを行いメモを必ずとる。間取り後は内容の再確認をする。	B	丁寧な間取りとメモを必ずとることにした。	B	必ず再確認をすること で依頼内容の確認をする。
26	39	過少徴収	料金徴収において料金の算定ミスにより過少徴収及び過大徴収を行ってしまう	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う	A	書類（金額）の確認体制の強化とともに、レジスターを設置し計算誤りを改善	B	計算誤りは改善したが、職員が少ないため複数人チェックが不十分
27	48	受入内容のミス	納入物資の不足、欠品、梱包不良	納入業者による納入量、納品数の不足 業者の製造トラブルで納入できない	検収者が検収簿の記載のとおり物資が納入されているか確実に計量及び検収を行う。細かなものは総重量をあらかじめ記載しておく。	A	検収で納品の場合は総重量をあらかじめ記載しておいた。	A	総重量をあらかじめ記載しておいたことで確実な検収が出来た。 適切な代替物資の確保を行ったことで給食提供に影響は出なかった。
				梱包不良で破損した物資の入荷	検収時の確実なチェックを行い、不足分の納入が可能か、できない場合は不足分を差し引き受け入れする。	A	適切な代替物資の確保と確保を行った。	A	不足分への確実な対応を行った。

表4については以下のとおりです。

ア リスクNo. 3：進捗管理の未実施

No. 1は過去の財務監査で、委託料で取得した備品類の備品台帳への登録漏れについて指導したもので、この監査結果を受けてリスクとして取り上げたものです。備品購入費で取得した備品類は事務手続上、漏れなく台帳へ登録されますが、それ以外の委託料や工事費等で取得した場合は担当者が意識的に事務手続を行わないと登録できません。そうした手続を「複数の目で確認」する体制を整え、台帳登録を行ったとする内容で、整備状況、運用状況ともに改善しA評価としています。

No. 2は業務の進捗管理を課内で共有してこなかった事例です。整備状況はC評価ですが、改善の方向として「最低月1回は課内会議を実施」とし、運用状況についても「担当者に任せきりにならないよう」取り組むとしています。更に「職務分担表」を作成し、業務の見える化を図りましたが、その結果として整備状況は「負担の偏りがあり、改善が必要」としてB評価とし、運用状況は「負担の偏りが無いよう、年度末に課内で話し合い分担表を作成する」としてA評価としています。評価の是非はともかく、このようにリスクへの対応を一度整備して良しとするのではなく、不備などないか確認し、改善の取組につなげることが重要です。

イ リスクNo. 1：不十分な引継ぎ

No. 4は専門性が高く、短期間での引継が困難な業務の引継について、副担当制を取り、かつ課内で進捗状況を共有することで業務に漏れがないように取り組むとしたものです。整備状況はB評価で会議等を随時設け情報共有を図った結果、運用状況もB評価で「担当者不在時にも対応できる事案が増えた」と取り組みの成果が上がっている状況がわかります。

また、No. 5は外部からの出向職員の引継についてです。上田市は令和5年度の定期異動から内示時期を1週間程度早めました。その結果、「双方十分な引継ぎ時間を確保」できたとし、また「異動後においても、新旧担当の連絡体制を確保」することで業務の停滞を防止する取組ができていると評価しています。

No. 8は「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」ため、業務が遂行できないというリスクを取り上げ、整備状況をC評価としています。しかし内容を見ると「一部マニュアル等の作成に着手した」とあり、改善が進んでいます。また、運用状況はB評価で作成した「マニュアルを活用し、スムーズな業務が行えた」とあるように、改善の効果が表れています。

ウ リスクNo. 0：非財務リスク

No. 10は令和5年度財務監査で指導事項としたもので、「登録後16～28年経過した公用車の使用による事故リスク」です。対応策として「全庁的な公用車の更新基準の検討、作成を行う。」とし、整備状況はB評価で「更新基準の検討を行った。」とし、運用状況はC評価で「全庁的な運用に至っていない。」としています。監査結果に対する措置としては十分な取組とは言えませんが、課題として取り上げ、進捗状況を記入する

ことで改善への取組につながるようになります。今後の対応に期待できます。

No.12 は「不適切保育の発生」をリスクとして取り上げています。園児の生命に危害が及ぶリスクをはらんでおり重大なリスクと言えます。発現する根本原因は様々ありますが、「職員に対する研修、啓発」を地道に行うなかで、「研修計画の作成」や「施設内でチェックする体制の構築」による不断の取組が重要です。こうした重大なリスクに対しては、内部統制をより細分化し、整備状況や運用状況をきちんと評価することが重要です。

エ リスクNo.51：不十分な資産管理

No.15 は監査をきっかけとして、出捐金の内容を改めて確認したところ、これまでの数値に誤りがあったことを発見した経験から「根拠に基づかない（前例踏襲）確認」をなくし、「確認時点毎、資産の明細・目録等を確認」することを事務ミスの未然防止取組として取り上げたものです。「正しいだろう」という思い込み（前例踏襲）をなくすることが内部統制の第一歩です。

No.18 は財務監査で指導事項として取り上げたもので、多数の普通財産が適切に管理できておらず、全体を把握できていない状況の改善を求めたものでした。そうした指摘を受け止め、できるところから「時間はかかるが、1件ずつ現地確認」を行うとしており、土地台帳の整備を進めている状況が確認できます。

オ リスクNo.34：横領

No.23 は横領を防ぐため、現金領収書の管理の徹底を選択しています。対応策の一つに「現金領収書の書き損じの処理の徹底」を挙げ、整備状況で「書き損じた際にその都度処理を指示し、報告」するルールを課内に設けたことでA評価としていますが、運用状況で「指示したが書損処理がされていない事例があった。」としてB評価としています。取組状況を率直に記入することで、リスク管理がより進み、事務手続の改善につながることを期待できます。

カ リスクNo.48：受入内容のミス

No.27 は給食センターが抱える納入物資の不足、欠品、梱包不良といったリスクへの対応状況です。納入業者による納入量、納品数を確実にチェックするための方法の一つとして、「細かなものは総重量をあらかじめ記載し」漏れなく検品することを対応策に挙げています。整備状況ではそのルール化を徹底しA評価、運用状況では「総重量をあらかじめ記載しておいたことで確実な検収ができた。」としてA評価としています。このようにリスク未然防止するルール整備とそのルールを確実に行う運用の両輪があって内部統制は生かされます。また、運用の中で、ルールに不備や不足があればその都度、ルールを改め、未然防止手続の向上を図ります。

第3 監査意見

監査の結果、各現場の業務において内部統制の趣旨や目的の理解、事務ミス防止の取組が一定程度、進んでいることが確認できました。

Iでは、前年度との比較評価を導入したことで、現状の取組が前年度との比較により再評価され、その結果、一部で◎：改善や△：後退又は取組不十分という評価がなされました。◎・△どちらも、各評価者が前年度の取組に向き合い、課題を受け止めたものと評価できます。前年度との比較評価は、内部統制のPDCAに効果があるといえます。

●：現状維持は曖昧な評価基準であったことから、評価内容にばらつきがあり、評価の正確な測定ができないといった課題が明らかとなりました。内部統制制度の導入に際して、評価部局の評価が正しく行われるためにも正確な評価基準を設ける必要があります。

IIでは、過去の監査結果や各課所で起こった事務ミス等をリスクとして取り上げ、未然防止の取組ルールを整備し、運用の中で内部統制に効果があるか検証し、不備等があれば改善する状況が一部ですが確認できました。

本報告書では触れていませんが、ヒアリングにおいてIで取組不十分と評価した項目をIIでリスクとして取り上げ、対応策や事後対応の状況等を記入し、さらに内部統制を進めている状況も確認できました。

令和5年度から2年度にわたり、内部統制質問書により上田市の内部統制の取組等を調査・分析し、課題の整理、提言を行いました。財務監査の实地監査では質問書に基づき内部統制の目的や趣旨、各課所の取組の評価できる点、改善が必要な点など意見交換しながら説明し、理解を求めてきました。今後は内部統制の取組を全職員に波及させ、導入を進めていく必要があります。先進事例を参考とするならば、導入に要するコストに対する得られる便益とのバランスを考慮し、まずは重要性の大きいリスクに絞って、優先的に取り組むことから始め、市長のリーダーシップのもと、内部統制の趣旨と目的を職員全員が理解しながら導入を進めていくことが考えられます。

内部統制制度導入が努力義務であるからこそ、その必要性は丁寧な説明を必要とします。実効性のある上田市独自の内部統制を構築されていくことを期待します。

1:定例監査等基本調書「調書9を作成するにあたって」(調書9説明資料)

(1) 作成者を中心に、課所・係/担当内で話し合って記入してください。

① 調査9-I

- ・ No.1～No.20についてA～Dの自己評価したうえで、その取組が昨年度と比較してどうかを、例を参考に3段階(◎、△、●)で評価してください。

		よくできている	一部できている	できていない	該当なし
		A	B	C	D
	改善した	◎			
	後退又は新たに発生した課題等により取組が不十分だった	△			
	現状維持	●			

例1: 昨年度はC評価だった項目が、事務の見直しやマニユアル作成を行ったので、B(一部できている)と評価した。改善したので「◎」。(B列に◎)

例2: 評価は昨年度と同じBだが、事務の見直しやマニュアル作成が一部で進んでいる。改善したので「**◎**」。(B列に◎)

例3: 新規事業に着手した結果、多忙などの理由で十分取り組めず、評価をAからBに下げた。新たに発生した課題等により取組が不十分だったので「△」。(B列に△)

② 調書9-II

- ・ **重大なリスク**となりうる事務・事業を2つ取り上げてください。

→そのリスクの「重要度が高く」、発現した場合に「影響度が大きい」ものの両方又はどちらかに該当するもの

- ・ の際、次の **ア** ~ **ウ** を **参考** に、重大なリスクとなりうる事務・事業を記入してください。
特に **ア** で **個別に指摘等** が **該当** する場合は、その内容を優先的に検討してください。

了：「令和5年度定期監査結果報告書」第1回、第2回

イ:「令和5年度行政監査結果報告書」

ウ:「不適切事案、事務処理上のリスクの調査結果」(令和5年度、行政管理課)

・ア～ウ資料の掲載場所

ドラ＞K監査委員事務局＞01_財務監査(定期)

＜ R6 ＞ ■調書9関係資料（リスク例）

★参考★

[重大なリスクの見える化]

〈リスク評価〉

無

(=定期的に処理する事務等で、業務量が多い・処理が複雑)

(五)

- …極めて重大なリスク
- …重大なリスク
- …わりと重大なリスク

◆左の表(重大なリスク)を、さらにリスクマネジメントの観点から評価すること
で、緊急の度合い(赤=高い→速やかに対応)がわかります。

〈リスキマツプ〉

■リスク発現の影響度

理事者が説明を問われる(市組織全体の問題))

本圖

影響度
(=市民、事業者への影響の度合い)

ルール等があり、定期的に見直している

※リスクマップ等は長野県内部統制制度等を参照し加工したもの。
(令和4年度上田市職員研修資料)

(調書9)

(R6特定行政監査)

内部統制質問書

I 内部統制手続の取組状況

所属名

⇒ この調書は、令和5年度の取組を自己評価するものです。

- ⇒ 昨年度の内容(R5調書3)を確認し、
- ・取組状況に改善があったものは「◎」、
 - ・後退又は新たに発生した課題等により取組が不十分だったものは「△」、
 - ・現状維持は「●」
- を選択し、「摘要」欄に取組状況・課題を記入してください。

N0	大分類	中分類	対応策	自己評価				摘要 (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、マニユア 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			チェックリスト、作業手順書（概要書等）等の整理活用					
12		実効性のあるチェックの 実施	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		会計書類、財産の適切な管理	保管場所の明確化、情報共有					
17			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					

II リスク（財務・非財務事務ミス）防止取組状況

- ① まず別シート「9（説明）」の（2）- ②の説明を確認してください。
- ② 次に、リスクの高い事務を2つ取り上げ、項目に従い記入してください。
- ③ 取り上げる事務が、財務事務の場合は別シート「9（リスク例）」から選択し、
- ④ そのリスク例に当てはまらない事務の場合（非財務事務）は「9（リスク例）」にこだわらず記入してください。

所属名

1

選択したリスクNo.												整備状況評価		運用状況評価	
リスク概要												結果	改善内容	結果	改善内容
リスクの具体的内容															
取組内容	考えられる根本原因	対応策	成果指標	関係部署/課	担当者	重要度	影響度	進捗状況							
	①														
	②														
	③														

2

選択したリスクNo.												整備状況評価		運用状況評価	
リスク概要												結果	改善内容	結果	改善内容
リスクの具体的内容		考えられる根本原因	対応策	成果指標	関係部署/課	担当者	重要度		進捗状況						
							影響度								
①															
②															
③															
取組内容															

- ・財務事務の「リスク例」は、別シート「（選択）リスク例」を参照してください。**非財務**事務は、各課固有の事務事業に係る事務手続などです。
- ・成果指標（KPI）には、可能な限り数値目標を記入してください（例：〇〇を3ヶ月に1回実施）
- ・関連部署/課には当該対応策を連携して推進する必要がある部/課を記載してください。
- ・「重要度」、「発現の影響」欄は、□にチェックを入れてください。

3:財務に関する事務についてのリスク例

No.	目的	分類	リスク	具体例
0	業務の効率的かつ効果的な遂行	非財務事務	(数式を削除し直接入力してください)	
1		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。
2			説明責任の欠如	担当事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。
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。
4			情報の隠ぺい	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。
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。
6			郵送時の手続きミス	公印を押さずに書類を郵送する。
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。
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。
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。
10			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。
11		ICT管理	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。
12			システムダウン	コンピュータシステムがダウンする。
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。
14			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。
15		予算執行	ホームページへの不正書込	ホームページに不正な書き込みをされる。
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。	
17	業務に関わる法令等の遵守	事件	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。
18			不正要求	介護ワーカーの不正請求を見過ごす。
19		書類・情報の管理	不当要求	不当な圧力に屈し、要求に応じる。
20			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。
21			書類の隠ぺい	意図的に課税資料を隠ぺいする。
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。
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。
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。
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。
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。
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。
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。
29		予算執行	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。
30			勤務時間の過大報告	勤務時間報告を過大に報告する。
31			カラ出張	カラ出張をする。
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。
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。
34			横領	現金を意図的に横領する。
35			契約金額と相違する支払	契約と異なる金額を支払う。
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。
37	信託業務の報告等保の	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。
38		架空計上	架空受入	委託業者からの納品に関して、架空の受入処理を行う。
39		過少計上	過少徴収	証明書の発行手数料を過少に徴収する。
40		計上漏れ	検収漏れ	委託業者からの納品に関して、検収印を押し忘れる。
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。
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。
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。
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。
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。
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。
47			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。
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。
49	分類誤りによる計上	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。	
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。	
51	資産の保全	資産管理	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。
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。
53			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。
54			不適切な不用決定	本来継続使用可能な備品を不用決定する。
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。
56			現金の紛失	現金を紛失する。
57		二重計上	二重記録	二重に廃棄又は売却処理を記録する。
58			二重発注	備品を二重に発注する。
59		不正確な金額	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
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。
61		計上漏れ	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。
62			固定資産の登録処理の漏れ	固定資産の登録を漏らす。

(『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)にNo.0を追加。)

