

地方公共団体における 内部統制資料集

総務省自治行政局行政課

本資料集は、総務省が実施した

○令和4年3月「地方公共団体における内部統制制度に係る調査」

○令和5年8月「地方公共団体における内部統制制度の運用に係る調査」

の結果を基に作成したものです。

公表に当たっては、地方公共団体のホームページ等で公表されている情報を基に作成した資料及び当該団体のご了解をいただいた資料については、本資料集に団体名又は団体区分を記載しました。

I 内部統制に関する方針 の策定・公表

内部統制に関する方針の例(仙台市の例)

本格的な少子高齢社会の到来など、かつて経験したことのない変革のときを迎え、地域や市民を取り巻く環境は刻々と変化しています。私たちは、これまで以上に市役所に何が求められているかを正確に捉え、かつ、それに的確に応えていき、市民の皆様からの信頼を一つ一つ積み重ねていくことが求められています。

そうした認識のもと、本市では、これまでコンプライアンス確保の取り組みを進めてまいりましたが、新たに、全庁を挙げた実効性ある内部統制体制を構築し、これを適切に運用していくことで、市民の皆様からの信頼をより確かなものとし、持続的で質の高い市役所経営を進めてまいります。ここに、地方自治法第150条第1項の規定に基づき、内部統制に関する方針を次のとおり定めます。

1 内部統制の目的

(1) 事務の効率的かつ効果的な執行の確保

適切なリスク管理を通じた事故発生の未然防止により、事務事業の推進に注力できる環境を確保するとともに、事務処理手順の整備や業務改善の推進により、市民サービスの向上を追求しながら、効率的かつ効果的な事務執行を図ります。

(2) 法令・ルールを遵守した適正な事務執行

事務の執行が適正かつ公正に行われるよう、職員一人ひとりが公務に携わるという立場を常に意識しながら、根拠法令やルールを十分に理解し、遵守することを徹底します。

(3) 情報の信頼性の確保

財務報告を含む事務に関する情報は、その的確な作成及び有効な確認の徹底と、法令等に従った適切な保存及び管理により、その正確さと高い信頼性を確保します。

(4) 資産の適切な保全

市の資産は、正当な手続き及び承認の下に取得及び処分を行うとともに、台帳等の整備を含め、常に事務処理の手順や管理手法の最適化を図りながら、確実かつ適切な管理を徹底します。

2 内部統制の対象事務

市長の権限に属する事務全般を内部統制の対象とします。なお、内部統制の取り組みは、本市の公営企業管理者及び行政委員会の権限に属する事務についても、一体的に推進します。

3 実効ある取り組みの推進

各局区等は、その所管する業務の執行におけるリスクを的確に洗い出し、対策が必要なリスクへの対応策の整備及び運用を主体的に行い、取り組みの結果について自己評価とフィードバックを繰り返すことで、事務処理手順等の水準向上と事務効率化を継続的に追求します。

発生した重大な事務処理事故等に対しては、迅速かつ適切に対処するとともに、全組織共通の教訓として再発防止に取り組みます。

内部統制に関する方針の例(神戸市の例)

地方自治法第 150 条第 1 項に基づき、神戸市内部統制基本方針（以下「本方針」という。）を定め、本方針のもと、適正な行政サービスを提供する際の阻害となる事務上の要因（以下「リスク」という。）を識別及び評価し、リスクの発生の未然防止や発生時の早期対応を図るための仕組みを構築していきます。

これにより、今まで以上に適正な事務執行を確保し、市民から信頼される市役所の確立に取り組んでいきます。

1. 目的

以下の 4 つの目的を達成するため、既存のルールや取組を活用しながら、必要な内部統制制度を構築し、リスクへの対応を行っていきます。

(1) 事務の効率的かつ効果的な遂行

組織として必要なチェックを行って仕事を進めるとともに、ICT 等最新の技術の活用を通じて改善を図っていくことで、市民サービスの維持・向上をベースとしながら、事務をより効率的かつ効果的に遂行します。

(2) 財務報告等の信頼性の確保

財政など市政の状況について、適切かつ分かりやすい情報発信に努めることで、財務報告等の信頼性を確保します。

(3) 事務に関わる法令等の遵守

法令等を遵守した適正な事務執行に努め、不適切な事務を把握した場合には速やかにその対応策を検討・実施し、全庁的に再発防止を図ります。

(4) 資産の保全・活用

市が保有する有形・無形の財産について、適正な取得、管理及び処分を実施することで、資産の保全とともに有効な活用を図ります。

2. 対象とする事務

(1) 財務に関する事務

(2) その他市長が必要と認める事務

3. 内部統制の評価及び見直しについて

内部統制の取組については、毎年度評価報告書にまとめ、監査委員の審査に付した上で、市会に提出するとともに、公表いたします。

また、内部統制に関する評価結果、監査委員や市会からの意見等を踏まえ、必要に応じて、本方針及び具体的な取組の見直しを実施します。

(参考)内部統制に関する方針の例(栃木県の例)

効率的かつ効果的な業務執行や適正な事務執行の確保により、県民から信頼される県政運営を行っていくため、地方自治法第150条第1項に規定する内部統制に関する方針を定め、以下のとおり組織的に取り組みます。

1 内部統制の目的及び取組内容

(1) 業務の効率的かつ効果的な遂行

業務に潜むリスクを把握及び管理し、業務プロセスやルールの見直し、業務の標準化や手順の明確化により、効率的かつ効果的な業務の執行に取り組みます。

(2) 財務報告等の信頼性の確保

財務報告や政策の実施状況に関する報告等の信頼性を確保するため、適正な手続による報告等の作成、情報の適切な保管・管理に取り組みます。

(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する法令等を理解し、遵守して業務の執行に努めるとともに、組織として適切にチェックできる体制づくりに取り組みます。

(4) 資産の保全

県が保有する財産や現金等の資産の現状把握と、取得・管理・活用適正な手続及び運用による資産の保全に取り組みます。

(5) 業務執行に係る情報・文書の保存及び管理の徹底

個人情報を含めた業務執行に係る情報・文書について、法令等に従い、適切に保存・管理し、漏えい・改ざん等の防止に取り組みます。

2 内部統制の対象事務

内部統制の対象とする事務は、地方自治法で定める「①財務会計に関する事務」に加え、「②個人情報等保護に関する事務」、「③公文書管理に関する事務」、「④情報セキュリティに関する事務」の4事務とします。

3 内部統制の有効性を確保するための取組

(1) 内部統制を活用した業務の改善

各所属における業務に係るリスクの洗い出し、分析及び評価、対応策の検討のほか、業務手順等の見直しなど、内部統制を活用して業務の改善を図ります。

(2) 内部統制の透明性の確保

毎年度、内部統制の整備及び運用状況を評価し、県議会への報告及び県民への公表により、内部統制の透明性を確保します。

(3) 監査委員との連携

監査委員との情報共有及び意見交換等を行い、効果的な内部統制の運用に努めます。

(4) 内部統制の見直し

内部統制の整備及び運用に係る評価結果等を踏まえ、必要な見直しを行います。

令和元(2019)年11月25日

内部統制方針の記載事項

(出典：令和4年3月 総務省調べ)

内部統制方針の記載事項

(単位：団体)

項目	団体数
①目的	105
②対象事務	99
③方針である旨	93
④長の氏名	97
⑤実施対象組織の範囲	30
⑥推進体制	60
⑦評価対象期間	13
⑧評価基準日	8
⑨監査委員との連携	65
⑩報告書の議会への報告	40
⑪報告書の公表	65
⑫その他	55

※回答総数105

⑫その他の主な内容

- 内部統制の導入に関する基本的な考え方
- 内部統制方針の見直し
- 内部統制の見直し
- 内部統制機能の改善
- 他の執行機関との連携
- 公営企業・他の執行機関における内部統制の推進
- 事故・ミスの原因や再発防止策の全庁展開
- モニタリングの実施
- 長のリーダーシップ発揮
- 内部統制推進部局・内部統制評価部局の役割
- 各所属における内部統制の取組
- 事務処理手続等の水準向上
- 重大な事務処理事項の迅速な対処

内部統制方針の策定期間・対象とする組織の範囲等

(出典：令和5年8月 総務省調べ)

(単位：団体)

内部統制方針の策定期間

(単位：団体)

	令和2年度 まで	令和3年度	令和4年度	令和5年度	計
都道府県	47	—	—	—	47
指定都市	20	—	—	—	20
市区町村	16	12	10	6	44
計	83	12	10	6	111

内部統制方針の見直しを行った団体数

	令和2年度	令和3年度	令和4年度	令和5年度
都道府県	2	3	2	0
指定都市	1	1	1	0
市区町村	0	4	2	1
計	3	8	5	1

※回答総数111

内部統制の対象とする組織の範囲

(単位：団体)

	本庁 (首長部局)	出先機関 (首長部局)	他の 執行機関	公営企業	議会
都道府県	47	47	26	20	25
指定都市	20	19	18	14	17
市区町村	44	39	37	24	38
計	111	105	81	58	80

※回答総数111

内部統制評価対象期間

(単位：団体)

	4月～3月	1月～12月	計
都道府県	46	1	47
指定都市	20	0	20
市区町村	42	0	42
計	108	1	109

※回答総数109

内部統制の対象・非財務の内容

(出典：令和5年8月総務省調べ)

内部統制の対象

(単位：団体)

	都道府県	指定都市	市町村	計
財務事務	47	20	44	111
非財務事務	18	12	21	51

※回答総数111

非財務の内容（上記51団体中）

(単位：団体) ※複数回答

	都道府県	指定都市	市区町村	計
全ての事務	1	3	2	6
情報管理、情報セキュリティ、ICT管理、システム運用、情報処理	8	6	7	21
文書管理	8	1	1	10
個人情報保護	6	2	3	11
業務管理、事務管理	2	1	0	3
服務規律	2	1	1	4
施設管理	1	0	2	3

	都道府県	指定都市	市区町村	計
利害関係者との対応、働きかけへの対応	1	0	2	3
法令遵守、コンプライアンス	1	0	0	1
監査指摘事項の遵守	0	1	0	1
生命・安全の確保に関する事務	0	0	1	1
必要と認める事務	5	1	10	16

Ⅱ 全庁的な内部統制

- (1) 全庁的な規則や指針等の策定
- (2) 内部統制に関する会議の設置
- (3) 内部統制推進部局・内部統制評価部局の設置
- (4) 評価対象期間における取組(計画・手続等)の決定

(1)全庁的な規則や指針等の策定・(2)内部統制に関する会議の設置

(出典：令和4年3月総務省調べ)

全庁的な規則や指針等の策定状況

(単位：団体)

	策定あり	策定なし	計
都道府県	41	6	47
指定都市	20	0	20
市区町村	26	12	38
計	87	18	105

※回答総数105

内部統制に関する会議の設置状況

(単位：団体)

	設置あり	設置なし	計
都道府県	39	8	47
指定都市	17	3	20
市区町村	26	12	38
計	82	23	105

※回答総数105

○方針・規則の策定例（大阪市の例）

◆大阪市内部統制基本方針

<https://www.city.osaka.lg.jp/somu/cmsfiles/contents/0000286/286573/kihonhoushin.pdf>

◆大阪市内部統制の推進に関する規則（令和2年大阪市規則第58号）

<https://www.city.osaka.lg.jp/somu/cmsfiles/contents/0000286/286573/suishinnikansurukisoku.pdf>

◆局等における内部統制の実施に関する指針を定める規程

<https://www.city.osaka.lg.jp/somu/cmsfiles/contents/0000286/286573/jisshishishinwosadamerukitei.pdf>

(横浜市の例)

【評価項目】

1-1 長は、地方公共団体が事務を適正に管理及び執行する上で、誠実性と倫理観が重要であることを、自らの指示、行動及び態度で示しているか。



に対して、

【評価項目に対応する本市の取組等】

「市長からの職員に対するメッセージ」

【取組の内容】

年度始め、予算編成、年末年始、市長就任等のタイミングで、市長から全職員に対して、メッセージを発信している。

全庁的な内部統制の整備に係る評価シートを作成する例

(横浜市)

全庁的な内部統制の評価シート(令和3年度)

(様式3-1)

【①】 評価項目	【②】 評価項目に 対応する取組等	【③】 所管部署		【④】 取組等の内容	【⑤】 今年度の状況	【⑥】 取組等に関する参考資料	【⑦】 日付
		局	課				
1-1	(1) 市長からの職員 に対するメッセージ	01政策局	秘書課				
1-1	(2) 横浜市内部統制 基本方針	02総務局	コンプライア ンス推進課				
1-1	(3) 全庁的な会議にお ける、市長からの 区・局・統括本 部長に対する訓 示等	02総務局	コンプライア ンス推進課				
1-1	(4) 「施策・事務事業 の執行について (通知)」	02総務局	行政マネジ メント課				
1-2	(1) 横浜市職員行動 基準	02総務局	コンプライア ンス推進課				

全庁的な内部統制のチェックシート

	全庁的な内部統制 (対象となる取組)	チェック	主な評価の視点	チェック
1	条例、規則、規程、要綱等	□	・上位規範の制定、改廃に則した制定、改廃が行われているか。	<input type="checkbox"/>
			・適時の制定、改廃が行われているか。	<input type="checkbox"/>
			・制定、改廃に際してパブリックコメント実施の判断を適切に行い、実施すべきときは適時に実施しているか。	<input type="checkbox"/>
2	方針、指針、基準、ルール等	□	・方針等は、内外の状況変化に対応したものになっているか。	<input type="checkbox"/>
			・関係職員への周知は十分行われているか。	<input type="checkbox"/>
			・方針等の実効性に関する検証や効果測定が行われているか。	<input type="checkbox"/>
3	計画、プラン、ビジョン	□	・上位計画等がある場合、上位計画等の推進に資する計画となっているか。	<input type="checkbox"/>
			・計画等の内容は、社会状況の変化に対応したものとなっているか。	<input type="checkbox"/>
			・目標を定めているか。また、目標達成を確認する指標を定めているか。	<input type="checkbox"/>
			・目標達成の状況は定期的に確認しているか。	<input type="checkbox"/>
4	通知、メッセージ	□	・計画の策定や改定に際してパブリックコメント実施の判断を適切に行い、実施すべきときは適時に実施しているか。	<input type="checkbox"/>
			・通知やメッセージの内容が内外の状況変化に対応したものとなっているか。	<input type="checkbox"/>
			・通知やメッセージは適時に発出されているか。	<input type="checkbox"/>
5	監査、監察、検査、モニタリ ング、点検	□	・監査等は適時に実施されているか。	<input type="checkbox"/>
			・監査等の結果に関して適切な報告が行われているか。	<input type="checkbox"/>
			・監査等の指摘事項に対して適切な対応が講じられているか。	<input type="checkbox"/>

全庁的な規則や指針等の例①

(出典：令和5年8月総務省調べ)

評価の基本的な考え方	評価項目	有効性の評価において参考にされた整備規程、具体的な取組等の例
1 長は、誠実性と倫理観に対する姿勢を表明しているか。	<p>1-1 長は、地方公共団体が事務を適正に管理及び執行する上で、誠実性と倫理観が重要であることを、自らの指示、行動及び態度で示しているか。</p> <p>1-2 長は、自らが組織に求める誠実性と倫理観を職員の行動及び意思決定の指針となる具体的な行動基準等として定め、職員及び外部委託先、並びに、住民等の理解を促進しているか。</p> <p>1-3 長は、行動基準等の遵守状況に係る評価プロセスを定め、職員等が逸脱した場合には、適時にそれを把握し、適切に是正措置を講じているか。</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・●●県内部統制基本方針 ・●●県内部統制体制に関する要綱 ・●●市職員倫理条例 ・人材育成基本方針 ・職員服務規程 ・職員倫理ハンドブックの作成 ・事業者との関係に関する規程 ・職員の法令違反行為等の報告制度 ・内部統制会議における知事訓示 ・職員倫理研修の実施 ・各所属への内部統制の推進に係る通知の発出
2 長は、内部統制の目的を達成するに当たり、組織構造、報告経路および適切な権限と責任を確立しているか。	<p>2-1 長は、内部統制の目的を達成するために適切な組織構造について検討を行っているか。</p> <p>2-2 長は、内部統制の目的を達成するため、職員、部署及び各種の会議体等について、それぞれの役割、責任及び権限を明確に設定し、適時に見直しを図っているか。</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・●●県内部統制基本方針 ・●●県内部統制体制に関する要綱 ・内部統制会議の開催 ・各所属への内部統制の推進に係る通知の発出 ・各所属内部統制推進担当者の選任 ・各所属固有リスク一覧の更新
3 長は、内部統制の目的を達成するにあたり、適切な人事管理及び教育研修を行っているか。	<p>3-1 長は、内部統制の目的を達成するために、必要な能力を有する人材を確保及び配置し、適切な指導や研修等により能力を引き出すことを支援しているか。</p> <p>3-2 長は、職員等の内部統制に対する責任の履行について、人事評価等により動機付けを図るとともに、逸脱行為に対する適時かつ適切な対応を行っているか。</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・職員適正配置計画 ・各所属内部統制推進担当者の選任 ・内部統制の意識啓発記事を職員ポータルサイトに掲載 ・内部統制推進部局によるニュースレター ・各所属への内部統制の推進に係る通知の発出 ・財務事務に関する研修会の開催 ・●●県人材育成方針 ・人事評価において評価項目に設定 ・上司と職員の定期面談の実施 ・自己検査・是正指導を実施 ・懲戒処分に関する指針

※各団体の例を総務省においてまとめたもの。個別団体の例としては、令和3年度横浜市内部統制評価報告書（附属資料）P17～24が詳しい。

全庁的な規則や指針等の例②

(出典：令和5年8月総務省調べ)

評価の基本的な考え方	評価項目	有効性の評価において参考にされた整備規程、具体的な取組等の例
7 組織は、リスクの評価及び対応において決定された対応策について、各部署における状況に応じた具体的な内部統制の実施とその結果の把握を行っているか。	7-1 組織は、リスクの評価と対応において決定された対応策について、各部署において、実際に指示通りに実施されていることを把握しているか。 7-2 組織は、各職員の業務遂行能力及び各部署の資源等を踏まえ、統制活動の水準を含め適切に管理しているか。	<ul style="list-style-type: none"> ・内部統制の推進に係る通知 ・内部統制実施状況報告書の提出 ・各所属におけるリスク対応策の実施状況と不適正な事務処理の有無の確認 ・各所属において把握したリスクを取りまとめ庁内周知 ・リスク対応策未実施の所属に対し対応策実施状況を確認 ・モニタリング調査の実施
8 組織は、権限と責任の明確化、職務の分離、適時かつ適切な承認、業務の結果の検討等についての方針及び手続を明示しているか。	8-1 組織は、内部統制の目的に応じて、以下の事項を適切に行っているか。 1) 権限と責任の明確化 2) 職務の分離 3) 適時かつ適切な承認 4) 業務の結果の検討 8-2 組織は、内部統制に係るリスク対応策の実施結果について、担当者による報告を求め、事後的な評価及び必要に応じた是正措置を行っているか。	<ul style="list-style-type: none"> ・●●県行政組織規則 ・各所属内部統制推進担当者の選任 ・●●県事務委任規則 ・●●県事務専決規程 ・所属固有リスク一覧 ・●●県財務規則 ・内部統制の推進に係る通知 ・内部統制実施状況報告書 ・財務事務適正推進会議の開催 ・各所属におけるリスク対応策の実施状況と不適正な事務処理の有無の確認 ・リスク対応策未実施の所属に対し対応策実施状況を確認
9 組織は、内部統制の目的に係る信頼性のある十分な情報を作成しているか。	9-1 組織は、必要な情報について、信頼ある情報が作成される体制を構築しているか。 9-2 組織は、必要な情報について、費用対効果を踏まえつつ、外部からの情報を活用することを図っているか。 9-3 組織は、住民の情報を含む、個人情報等について、適切に管理を行っているか。	<ul style="list-style-type: none"> ・●●県行政文書管理規則 ・職場会議の開催ルール化 ・各種規則等における報告事項のルール化 ・財務事務サポートサイトへの財務事務に関する情報を掲載 ・業務に関連する法令等の情報を収集 ・●●県行政相談実施要領 ・県民政策提案実施要領 ・住民からの提案制度の実施 ・パブリックコメントの実施 ・●●県個人情報保護条例、個人情報保護審査会 ・●●県情報セキュリティ基本方針 ・個人情報取扱研修の実施

全庁的な規則や指針等の例③

(出典：令和5年8月総務省調べ)

評価の基本的な考え方	評価項目	有効性の評価において参考にされた整備規程、具体的な取組等の例
10 組織は、組織内外の情報について、その入手、必要とする部署への伝達及び適切な管理の方針と手続を定めて実施しているか。	<p>10-1 組織は、作成された情報及び外部から入手した情報が、それらを必要とする部署及び職員に適時かつ適切に伝達されるような体制を構築しているか。</p> <p>10-2 組織は、組織内における情報提供及び組織外からの情報提供に対して、かかる情報が適時かつ適切に利用される体制を構築するとともに、当該情報提供をしたことを理由として不利な取扱いを受けないことを確保するための体制を構築しているか。</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・行政文書管理規則 ・●●県職員ポータルシステムの運営 ・財務事務ポータルサイト ・●●県長を会長とする内部統制会議の開催 ・●●県内部統制評価報告書 ・職員等からの内部通報に関する事務処理要領 ・●●県行政相談実施要領 ・県民政策提案実施要領
11 組織は、内部統制の基本的要素が存在し、機能していることを確かめるために、日常的モニタリングおよび独立的評価を行っているか。	<p>11-1 組織は、内部統制の整備及び運用に関して、組織の状況に応じたバランスの考慮の下で、日常的モニタリングおよび独立的評価を実施するとともに、それに基づく内部統制の是正及び改善等を実施しているか。</p> <p>11-2 モニタリング又は監査委員等の指摘により発見された内部統制の不備について、適時に是正及び改善の責任を負う職員へ伝達され、その対応状況が把握され、モニタリング部署又は監査委員等に結果が報告されているか。</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・内部統制の推進に係る通知 ・内部統制実施状況報告書 ・財務事務適正推進会議連絡会資料 ・内部統制評価の実施に係る通知 ・年〇回の自己点検の実施 ・会計課による実地検査・指導の実施 ・会計指導事例集の作成 ・類似事務所管課による双方の事務の点検 ・財務事務に関する質疑応答集の更新 ・監査委員指摘事項の情報共有
12 組織は、内部統制の目的に係るICT環境への対応を検討するとともに、ICTを利用している場合には、ICTの利用の適切性を検討するとともに、ICTの統制を行っているか。	<p>12-1 組織は、組織を取り巻くICT環境に関して、いかなる対応を図るかについての方針及び手続を定めているか。</p> <p>12-2 内部統制の目的のために、当該組織における必要かつ十分なICTの程度を検討した上で、適切な利用を図っているか。</p> <p>12-3 組織は、ICTの全般統制として、システムの保守及び運用の管理、システムへのアクセス管理並びにシステムに関する外部業者との契約管理を行っているか。</p> <p>12-4 組織は、ICTの業務処理統制として、入力される情報の網羅性や正確性を確保する統制、エラーが生じた場合の修正等の統制、マスター・データの保持管理等に関する体制を構築しているか。</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・●●県情報セキュリティ基本方針 ・情報セキュリティに関する規程 ・情報セキュリティ対策基準 ・デジタルアドバイザーの設置 ・情報セキュリティ監査の実施 ・情報セキュリティセルフチェックの実施 ・ICT事務取扱者研修の実施 ・システム調達ガイドラインの策定

(3)内部統制推進部局・内部統制評価部局の設置

内部統制推進部局設置状況

(単位：団体)

	新設	既存	設置なし	計
団体数	5	99	1	105

※回答総数105

内部統制評価部局設置状況

(出典：令和4年3月 総務省調べ)

(単位：団体)

	新設	既存	設置なし	計
団体数	7	95	3	105

※回答総数105

内部統制推進部局・内部統制評価部局体制の組み合わせ

(単位：団体)

内部統制推進部局	内部統制評価部局	都道府県	指定都市	市区町村	計
総務担当	総務担当	3	3	12	18
	行革担当	1		1	2
	人事・監察	1			1
	その他			3	3
行革担当	総務担当	2		1	3
	行革担当	8	4	4	16
	人事・監察	8	1		9
	新設	3			3
	その他	4		1	5
人事・監察	人事・監察	1	3	2	6
	新設		1	1	2
	その他			1	1

内部統制推進部局	内部統制評価部局	都道府県	指定都市	市区町村	計
新設	総務担当			1	1
	行革担当	2			2
	人事・監察	1			1
	新設	1			1
	その他		1	1	2
その他	行革担当	2		1	3
	人事・監察		1		1
	新設		1		1
	その他	3	2	2	7
	推進部局又は評価部局を複数回答	7	3	4	14
計		47	20	35	102

※105団体（回答総数）中、設置なしと回答した3団体は含まない。

組織・会議の整備例(広島市の例①)

- 内部統制に関する事項を審議し、各部局相互の調整を図るため、市長が主宰する内部統制会議を設置
- 内部統制推進部局として、全庁横断的の制度を総括して所管する部局に係る部長級の職員をもって構成する「内部統制推進グループ」を設置し、内部統制統括者(企画総務局担任副市長)を補佐
- 内部統制推進グループは、庁内横断的な事務に係る制度を総括して所管する部局相互の有機的な連携を図り、内部統制を総合的かつ効果的に推進

①内部統制会議の設置

- 市長、副市長、局長及び担当局長、区長、会計管理者、他の執行機関の長等で構成。市長が必要と認める事項を審議事項として、内部統制評価報告書その他市長が必要と認める事項を報告事項として付議

②内部統制統括者の設置(企画総務局担任副市長)

- ①内部統制方針に基づく体制の整備、②内部統制の評価、③その他内部統制に関し市長が必要と認める事務を統括

③内部統制推進部局の設置(内部統制推進グループ)

- ①内部統制体制の整備及び運用を推進するための取組案、②リスクの把握・評価等、③内部統制の啓発、④その他の内部統制の推進に関する事務を所管(事務局:企画総務局法務課内部統制係・推進ライン)

構成員	主な所管業務
企画総務局次長	文書事務、行政手続、行政不服審査、法務事務
公文書館長	個人情報の適正管理、情報公開
企画総務局行政経営部長	行政運営の改革・改善
企画総務局行政経営部情報政策担当部長	ICTマネジメント、情報化施策の総合調整、情報システムの整備
企画総務局人事部長	服務監理(コンプライアンス)、人事事務、行政組織、職務権限、給与事務
企画総務局人事部研修センター所長	職員研修の企画・実施・指導
財政局次長	予算・決算事務、補助金交付事務、財産管理事務、債権管理事務
財政局契約部長	物品の購入等、工事の請負契約等の事務
会計室長	会計事務(出納員事務・物品管理事務等)

④内部統制評価部局の設置(企画総務局法務課内部統制係・評価ライン)

【内部統制の運用に係る各主体の役割分担】

① 内部統制推進部局（内部統制推進グループ）（企画総務局法務課内部統制係・推進ライン）

全庁横断的な制度を所管する部局の知見を生かし、全庁に内部統制に関する知識や経験を浸透させる観点から、当該部局に係る部長級の職員から成るグループが、内部統制推進部局の役割を担い、内部統制統括者（企画総務局担任副市長）を補佐。制度所管課等に対し、適宜、調整等を行う。

② 局等庶務担当課

局等内の内部統制の運用状況の把握、進行管理といった内部統制に係る事務の総合調整を行う

③ 制度所管課

当該制度の管理及び執行に係る事務処理上のリスクのうち内部統制対象事務に関するものを把握し、及び評価するとともに、必要に応じ、リスクの発生を防止するための措置を講じる

③-1 全庁横断制度所管課

庁内横断的な事務に係るリスク対応策について、研修の実施、全庁に対する注意喚起、内部統制WEB（庁内LANの掲示板）の活用等を通じて全庁に周知・報告し、当該制度が適正に運用されるように取り組む

③-2 制度所管課（各種制度の所管課）

各種事務（税、福祉等）に係る制度を総括して所管する課の長は、当該制度に係るリスク対応策を制度運用課に報告し、当該制度が適正に運用されるように取り組む

④ 制度運用課

庁内横断的な事務及び各種制度に係る事務を適正に運用するように取り組む

⑤ 内部統制評価部局（企画総務局法務課内部統制係・評価ライン）

内部統制（法定）の整備状況及び運用状況について、独立した立場において評価する

全庁横断制度所管課の例（広島市の例③）

全庁横断制度所管課	庁内横断的な事務
企画総務局区政課	特定個人情報の適正管理
公文書館	個人情報の適正管理、情報公開
企画総務局法務課	文書事務、行政手続、行政不服審査
企画総務局広報課	ホームページの管理
企画総務局行政経営部行政経営課	指定管理者制度
企画総務局行政経営部情報政策課	情報セキュリティ、情報システムの導入等
企画総務局行政経営部情報システム課	庁内LANの利用に関する事務
企画総務局人事部人事課	サービス監理(コンプライアンス)、人事管理事務
企画総務局人事部給与課	職員の給与、報酬及び旅費の支給事務
企画総務局人事部福利課	福利厚生事務
財政局財政課	予算の編成及び執行事務、収支計画に基づく資金管理、補助金等交付事務
財政局管財課	財産管理事務、債権管理事務
財政局契約部物品契約課	契約事務(物品購入・委託等)
財政局契約部工事契約課	契約事務(工事・建設コンサルタント業務等)
都市整備局技術管理課	工事・建設コンサルタント業務等の設計・積算、施工管理等
会計室	会計事務(出納員事務・物品管理事務等)

- 庁内横断的な事務に係るリスク対応策を検討するとともに、研修の実施、全庁に対する注意喚起、内部統制WEB（庁内LANの掲示板）の活用等を通じて全庁に周知・報告し、当該制度が適正に運用されるよう取り組む

評価対象期間における取組に係る計画・手続等(広島市の例④)

区分	内部統制推進部局	局等庶務担当課	制度所管課	制度運用課	実施時期	内容
1 リスクの把握・評価	←	←	○	意見交換	前年度 1月～3月	制度所管課は、その所管する制度に係る事務処理上のリスクを把握・評価し、 <u>リスク対応策を整備すべきリスクを「リスク等一覧表」に記載</u>
2 重要リスクの選定	←	○	←			自局等が所管する制度に係るリスク中から、 <u>リスク対応策の整備の必要性が高いものを重要リスクに選定し、内部統制推進部局に報告するとともに、制度所管課に選定したリスク及び選定理由を通知</u>
3 リスク対応策の整備	←	←	○	意見交換		制度所管課は、 <u>リスク等一覧表に掲げる全てのリスクを対象に、制度運用課と協力してリスク対応策を整備し、業務ごとにリスク管理票を作成し、制度運用課、内部統制推進部局及び局等庶務担当課(重要リスクに係る業務のみ)に送付</u>
4 リスク対応策の実施					対象年度	リスク管理票等を活用して、 <u>リスク対応策を実施</u>
5 不適切な事案の報告	←	←	○	○		通年 (制度運用課)不適切な事案が発生したときは、遅滞なく、 <u>制度所管課を通じて内部統制推進グループに状況報告</u> (制度所管課)不適切な事案の報告を受けた場合に再発防止策の検討及びリスク管理表等の見直しを実施するとともに、 <u>不適切事案報告書を、内部統制推進部局及び局等庶務担当課に報告</u> (内部統制推進部局) <u>内部統制WEBに掲載する等により情報共有</u>
6 自己点検	←	←		○		毎年1回、 <u>リスク対応策の実施状況を自己点検し、その結果を当該制度に係る局等庶務担当課と制度所管課に報告</u>
7 自己評価	←		○		12月～1月	制度運用課 から送付される自己点検結果を取りまとめ、 <u>リスク対応策の整備に不備がないか等を自己評価(局等庶務担当課は、自己点検・自己評価の状況を把握し、内部統制推進部局に完了報告)</u>
8 全庁横断制度に係る内部統制取組報告書の作成	←		○			研修の実施、事務処理誤り等が発生・発覚した 部署に対する支援(マニュアル等の見直しやリスクの可視化に係るアドバイス等)、マニュアル等の見直し等、 <u>全庁横断的な制度に係る取組状況について、「全庁横断制度に係る内部統制取組報告書」を作成し、内部統制推進部局に提出</u>
9 内部統制評価部局による独立的評価、内部統制評価報告書の作成					翌年度	<u>全庁的な内部統制体制・業務レベルの内部統制体制について評価し、内部統制評価報告書を作成</u>

評価対象期間における取組に係る計画・手続等のイメージ

(出典：令和5年8月総務省調べ)

	4月	5月	8月	9月	翌年3月
前年度の報告	<p>【各所属】 ○内部統制運用結果の訂正報告(前年度注に新たなリスクが発生した場合にリスク評価シートにおいて自己評価を実施)</p>	<p>【内部統制評価部局】 ○各所属のリスク評価シートの自己評価をもとに整備状況・運用状況の評価 ○内部統制評価報告書を作成</p>	<p>【内部統制評価部局】 ○内部統制評価報告書の決定 ○監査委員への提出(上旬)</p> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-top: 10px;"> <p>【監査委員】 ○審査・意見の付記(中・下旬)</p> </div>	<p>【内部統制評価部局】 (上旬) ○内部統制評価報告書を議会に提出</p> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-top: 10px;"> <p>【議会】 ○報告の受領</p> </div> <p>○各所属・内部統制推進部局への情報提供・指摘</p> <p>【内部統制推進部局】 (下旬) ○内部統制評価報告書及び発見された不備に基づき各所属へ注意喚起 →【各所属】 ・運用改善の検討</p>	
当年度の運用	<p>【各所属】 ○リスク評価シートの作成 ・リスク識別・分類 ・リスクの分析・評価 ・リスク対応策の整備 ○内部統制推進部局へのリスク評価シートの提出</p>	<p>【内部統制推進部局】 ○内部統制体制の整備及び運用の推進 ・各所属が行うリスク評価作業のサポート ・各所属が作成したリスク評価シートの検証 ○研修の実施、 ○リスク発生状況の周知 ○各所属への指導・助言、 ○内部統制に関する方針の見直し(適宜)</p>	<p>【内部統制評価部局】 ○内部統制の整備状況及び運用状況の評価 ○各所属に対するモニタリングの実施</p>	<p>【内部統制評価部局】 ○各所属に自己評価の実施依頼</p> <p>【各所属】 ○内部統制運用結果の報告(リスク評価シートにおける自己評価)</p>	21

Ⅲ 業務レベルの内部統制

(1) リスクの評価

① リスクの識別・分類

② リスクの分析・評価

財務事務に係るリスク一覧の例①

(出典：令和5年8月総務省調べ)

大分類	小分類	リスクの名称	リスク事例
予算・決算	予算執行	予算消化のための支出	予算に剰余が生じた場合でも経費を使い切る。
		勤務時間の過大報告	勤務時間報告を過大に報告
		カラ出張	職員がカラ出張をする。
		不必要な出張	業務上不必要な出張により出張旅費等の支出を行う。
		繰越計上漏れ	予算繰越協議及び手続が、連絡行き違い等により漏れる。
	決算	書類作成誤り	決算関連書類の作成を誤る。
		財務データ改ざん	意図的に財務データを改ざんする。
収入全般	収入全般	調定漏れ・調定遅延	・税外収入の調定漏れ・遅延 ・納入の通知の漏れ・遅延 ・調定手続きの誤り
		調定額誤り	税外収入(使用料、貸付料、占用料など)の過大・過少徴収
	システムトラブル	・管理システムの不具合による調定漏れ ・システム入力の遅延	
	県税・賦課	課税誤り	・税額の算出を誤り、過大・過少に課税する。 ・還付金の誤り ・納税義務者以外の課税
二重課税		重複した賦課資料により二重に課税する。(個人事業税)	
課税漏れ		・賦課資料の収集漏れ(不動産取得税) ・業種認定を誤り非課税扱いとする(個人事業税) ・減免の要件を満たさない取消に伴う課税漏れ及び課税復活(4~5月)に伴う新年度課税漏れ(自動車税)	
加算金決定の誤り		各種加算金の算出を誤り、過大・過少に決定する。(法人事業税)	
特別措置(課税免除等)の誤り		適用条件や適用時期の判定を誤り、課税免除等の特別措置が適切に行われない。(法人事業税、不動産取得税)	

大分類	小分類	リスクの名称	リスク事例
収入	県税・収税	不適切な時効の完成	適切な処理(滞納処分、執行停止等)をせず時効が完成する。
		滞納処分の誤り	納税義務者とは別人の財産を差し押さえる。
		書類送達誤り	重要な書類を同姓同名の別人に誤送する。(納税告知、督促状、滞納整理など)
		個人情報の管理	親族等からの照会に対して、DV等支援措置対象者の情報を漏えいする。
		税情報の管理	来訪者の目のとまる場所に税情報が記載された書類を放置した結果、税情報が漏えいする。
		証明書の発行誤り	申請者を誤って証明書発行、申請内容と異なる証明書を発行
		なりすまし	資格ない者に申請資格を付与、委任状確認せずに証明書発行
		書類の偽造	職員が申請書類を偽造し、減免処理を改ざんする。
		書類の隠ぺい	意図的に課税資料や申請資料などの関係書類を隠ぺいする。
		支出	支出命令
支出額誤り	契約と異なる金額を支払う、請求額より過大(過少)に支払う。		
年度・科目誤り	翌年度の予算で支出、支出科目誤り 支出年度の誤り		
私費による支払	公費で支払うべき経費を私費で支払		
私的流用	公費で旅行券等の金券や私物を購入私的に利用。		
資金前渡の目的外使用	資金前渡時に用途の確認を行わず、目的外に使用される。前渡金の手続き誤り		
支払漏れ・支払遅延	口座名義記載誤り・請求書記載誤りによる支払不能の発生。財務会計システムへの入力漏れによる支払遅延。口座振替手続変更のため公共料金が指定日に支払えず		
不適切な請求書	業者に事実と異なる請求書を提出させ別件に充当		

※各団体の例を総務省においてまとめたもの

財務事務に係るリスク一覧の例②

(出典：令和5年8月総務省調べ)

大分類	小分類	リスクの名称	リスク事例
支出	情報管理	証拠書類の紛失	支出票、支出負担行為決議票の紛失
		目的外使用	私的に使用する登記事項証明書等を公務扱いで不正に取得
		交付決定の遅延	補助金交付において、年度内の交付決定を怠る。補助金の額の確定が遅延する。
入札・見積合わせ	補助金	官製談合	所属内で予め落札予定者を決定(落札順を決定)
		機密情報の漏えい・収賄	<ul style="list-style-type: none"> 入札時に特定の業者に有利に働く情報を漏えい 業者との契約に際し賄賂の申し出を受ける。 個人情報を取扱う業務委託において契約書の個人情報保護に関する記載が不十分であった。
		契約方法誤り	<ul style="list-style-type: none"> 価格競争させるべきところ一者随契により実施 競争入札に付すべきところ随意契約により実施 年間契約などにより単価を抑えられる経済的な契約を締結しなかった。
		落札者誤り	<ul style="list-style-type: none"> 随意契約で一者を除き見積書提出を辞退した。 指名競争入札で参加者一者の場合に契約 最低制限価格設定誤り
		契約手続せずに発注	契約事務が遅延し、正式な手続なく口頭で業務を依頼
契約	入札委員会	入札委員会等での審議漏れ	<ul style="list-style-type: none"> 一般競争入札の条件設定等について入札委員会で審議漏れ 長期継続契約の業者選定について入札委員会で審議漏れ
		入札公告期間の誤り	必要な入札公告期間がとられていない。
		予定価格の不備	予定価格を設定していない、予定価格の算定誤り 最低制限価格の範囲の算定誤り
締結	入札委員会	契約書の不備	契約書に仕様書等の必要書類が添付されていない。契約書の内容が執行同時と本契約時で大幅に異なる。執行同とは異なる契約期間・契約金額で契約を締結。事実とは異なる誤った仕様書に基づき契約を締結。必要な契約変更手続を行わない。
		架空発注	架空発注により業者に代金を預け、後日物品を購入。意図的に契約した物品と異なる物品を納品

大分類	小分類	リスクの名称	リスク事例
契約	履行公印	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。
		不適切な履行確認	委託契約等で検査・履行確認が行われていない。
		公印の無断使用	公印の無断使用
現金管理	公印	印影の偽造	事務の遅延を隠すため、契約書の印影を偽造
		払込の遅延	領収した現金の金融機関への払い込みが遅延
		金額誤り	国庫補助金の口座引出時に必要額より多く引き出す。現金払込時に一部の金額を残して払い込んだ。
		公金紛失	金庫に保管していた現金を紛失
		不適正な公金管理	小切手・現金・公印・通帳の保管庫が施錠されていない。領収した現金を月を越えて指定金融機関に払い込む。必要な小切手帳の交付を受けていない。
歳計外	横領	横領	現金を意図的に横領する。小切手の不正振り出しなど。現金を領収した際に領収証書を未交付
		納付等の遅延	源泉徴収所得税等の納付遅延。加算税・延滞税発生。契約保証金の納付遅延
取得・処分	歳計外	源泉徴収漏れ・額の誤り	講師謝金等の所得税の源泉徴収を忘れる。源泉徴収税額を誤る。
		報告遅延・報告漏れ	取得・変更・処分した公有財産の異動報告の提出を遅延・漏れ。取得価格が適切でない。公有財産台帳・備品管理表における登録金額の誤り
		登録漏れ	工事により取得した備品の備品登録漏れ
		二重計上	二重に廃棄又は売却を記録、備品を二重に発注
		不適切な不用決定	本来継続使用可能な備品を不用決定
		処分手続の不備	公有財産や備品等の処分・不用手続をせず廃棄
		予定価格の不備	予定価格を設定せずに不要物品を売却処分
財産	処分	処分金額の誤り	公有財産や備品等の処分金額を誤る。
		不適切な履行確認	検査等を行わない。発注と異なる財産を受領
		占有許可	申請書の提出なく貸付、使用、占有等の許可を行う。
		減免手続の不備	申請書の提出及び内部での手続がなく、貸付、使用、占有等の料金の減免を行う。
		債権管理	債権管理台帳の不備
債権管理	督促状の不備	督促状の不備	督促状未発行、督促状の納期限の設定誤り

非財務事務に係るリスク一覧の例

(出典：令和5年8月総務省調べ)

区分	分類	リスクの名称	リスク事例	区分	分類	リスクの名称	リスク事例		
都道府県の例	個人情報	取得時の不適切な処理	<ul style="list-style-type: none"> 一般文書に紛れ込まないように区分していない 個人情報の取り違えや誤入力(漏えい) 	都道府県の例	業務マネジメント	不十分な進行管理	<ul style="list-style-type: none"> 管理監督者による適切な進行管理が行われていない 		
		業務上の不適切な処理	<ul style="list-style-type: none"> 文書情報システムで起案する場合に、件名に個人情報を記載(漏えい) 県のホームページに個人情報を掲載する際に、不必要な個人情報等のデータを掲載(漏えい) 封入・封かん作業における取り違え(漏えい) 電子メールの誤送信に伴う個人情報の漏えい 			事務処理のけ怠	<ul style="list-style-type: none"> 担当者の事務処理が遅滞なく行われていない 		
		不適切な保管	<ul style="list-style-type: none"> 部外者の目に触れる状態で執務机やテーブルの上に放置(紛失・漏えい) 個人情報を含む電磁的記録にパスワードを設定していない(漏えい) 			不十分な引継ぎ	<ul style="list-style-type: none"> 人事異動等の際の事務引継において、重要な課題や懸案について引き継がれていない 		
		不適切な廃棄	<ul style="list-style-type: none"> 個人情報を含む公文書を廃棄する際に厳正な廃棄手続を行っていない(誤廃棄) 個人情報をサービス公文書を確実な方法(焼却処分・シュレッダー)により廃棄していない(漏えい) 			独断による事務処理	<ul style="list-style-type: none"> 外部への指示や回答は、組織の意思決定を経て行われていない 本来行うべき事務処理が正しく行われていない 		
		マイナンバー(個人番号)を含む個人情報の不適切な取り扱い	<ul style="list-style-type: none"> マイナンバー書類を鍵のかかる場所で保管していない(紛失・漏えい) マイナンバーを記録した電子ファイルをパスワード設定していない(漏えい) 			法令等に基づかない誤った事務処理	<ul style="list-style-type: none"> 法令等に基づいた事務処理が行われていない 規則や規程と運用実態の整合性が図られていない 		
						主体性、責任感の欠如	<ul style="list-style-type: none"> 委託業者や補助事業者等に対し、定期的に報告を求め、進捗状況や実績・成果の見通しを確認し、必要な指示・助言を行っていない 		
市区町村の例	情報管理	不適切な情報収集	<ul style="list-style-type: none"> 間違った情報を収集する 定められたルール以外で情報を収集する 目的外の情報を収集する 	都道府県の例	情報伝達	庁内の情報共有不足	<ul style="list-style-type: none"> 関係所属に対し、必要な情報が伝達され、共有されていない 		
		権限者以外の情報利用	<ul style="list-style-type: none"> 収集した情報を他部署に渡す 			上司等への報告のけ怠	<ul style="list-style-type: none"> 定期的に事務処理状況について、上司等への報告等が行われていない 事件・事故の発生時には、速やかに上司等へ報告していない 		
		不必要な複製	<ul style="list-style-type: none"> 正しい情報が把握できなくなる 			情報発信	報道発表の遅延	<ul style="list-style-type: none"> 事件、事故等の発生時に、速やかに情報収集・分析を行い、報道機関及び県民への迅速な情報提供がされていない 	
		ルール外の情報移送(送信・持ち出し)	<ul style="list-style-type: none"> 個人情報や機密情報を指定された方法以外で送信・持ち出しを行う 				誤情報の発信	<ul style="list-style-type: none"> 事実確認を十分に行い、正しい情報を発信していない 記載されたデータや内容に誤りがないか確認していない 	
		権限者以外の情報持ち出し	<ul style="list-style-type: none"> 部外者が情報を持ち出す 			文書管理	行政文書の紛失		<ul style="list-style-type: none"> 行政文書を上司の許可なく持ち出している 行政文書を体系的、組織的に保管していない
		不適切な情報管理	<ul style="list-style-type: none"> 管理方法が不明確で元データが消えてしまう 情報が整理されずに管理・保管され、探せない 保存期間未設定など保管の取り扱いが不明確 						
不適切な廃棄処理	<ul style="list-style-type: none"> 必要な情報が廃棄され、利用できない 保存期間を過ぎた情報の未廃棄 								

※各団体の例を総務省においてまとめたもの

リスクの分析・評価の方法について

- 各部局は、識別・分類したリスクに対し、どの程度の重要性があるか評価を行う。
- 具体的には、影響度及び発生可能性を踏まえて量的重要性を見積もるとともに、質的重要性を検討する。(これにより対応リスクや優先度を決定)
- 量的重要性・質的重要性の検討の方法は、大きく以下①～④の方式がある。

①リスクマップを活用する方式

②評価の合計点が最大となったリスクを採用する方式

③各基準において最上位の区分に評価されたリスクを採用する方式

④総合的に判断する方式

⑤その他

※ これらを組み合わせる団体も多い (令和5年8月総務省調べ)

①リスクマップを活用する方式

- リスクの重要性の評価(リスク対応の優先度)の決定の際に、「量的重要性^{ア①}」及び「質的重要性^{ウ②}」などの基準をもとに点数化し、リスクマップにあてはめて優先度を決定

例1 (福岡県)

(1) 重要性の判断

量的重要性				
指標	発生可能性 基準	指標	影響度 基準	量的重要性 の評価
大(3点)	・毎週1件以上実施している事務(年間50件以上)	大(3点)	年間1000万円以上	各指標における 合計点数が 5点以上…A 3~4点…B 2点…C
中(2点)	・毎月1件程度実施している事務(年間10~49件)	中(2点)	年間10万円 ~1000万円	
小(1点)	・四半期ごと、又は年度ごと(年に1~4件程度)実施している事務(年間1~9件)	小(1点)	年間10万円以下	

質的重要性	
ウ	質的 重要性 の評価
基準	
<ul style="list-style-type: none"> ・県組織外の第三者に損害を生じさせるもののうち、事後的に信頼回復が困難となるもの ・県の社会的信頼・信用・名誉を著しく失墜させるもの ・対象年度から過去4年間の監査(随時監査含む。)において、指摘、注意されたもの 	A
<ul style="list-style-type: none"> ・県組織外の第三者に損害を生じさせるもののうち、事後的に信頼回復が可能であるもの ・対象年度から過去4年間の監査の監査(随時監査含む。)において指導とされたもの ・会計課からの文書による指導があったもの ・その他業務所管課からの指導があり、重要であると判断されるもの 	B
<ul style="list-style-type: none"> ・損害は部局内や職員個人にとどまり、県組織内で対応、修正が可能なもの ・事後的な補償や修正で、損害が回復可能であるもの 	C

(2) リスクマップへのあてはめ

【リスクマップ】

質的 重要 性	A	優先度 I		
	B	優先度 IV	優先度 III	優先度 II
	C	優先度 V	優先度 IV	優先度 III
		C	B	A
		量的重要性		

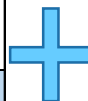
【注】

- ・質的重要性がAであるリスクについては、必ず対応策を整備する(優先度 I)
- ・質的重要性がB以下のリスクについては、上記表に従い優先順位を設定する。

例2 (浜松市)

(1) 重要性指標

量的重要性	
影響を金額で見積もることができれば金額を優先し、できない場合は、総件数や総人数に照らし合わせた割合といった一定指標で評価	
評価	指標
大	一定の尺度で比較して大きい
中	一定の尺度で比較して平均的
小	一定の尺度で比較して小さい



質的重要性	
行政に求められる信頼感や公平性、住民の安全性の確保等の観点から検討	
評価	指標
高	市民等に対して、多大な影響を及ぼす
中	市民等に対して、影響を及ぼす
低	市民等に対して、影響は軽微又は限定的



「量的重要性」「質的重要性」の評価をもとに5段階の重要性指標を算出

項目	ポイント								
	大	中	小	大	中	大	小	中	小
量的重要性	大	中	小	大	中	大	小	中	小
質的重要性	高	高	高	中	中	低	中	低	低
重要性指標	5	4	4	4	3	3	2	2	1

(2) 業務管理指標

リスクに係る組織運営状況(以下の7項目)を所属長が5段階で評価

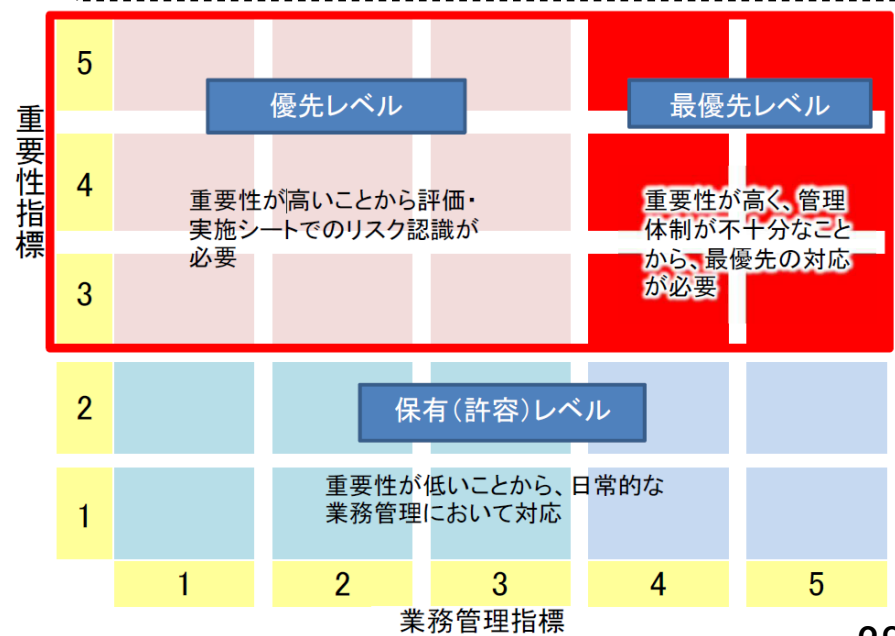
業務管理指標

- 5 まったく達成できていない
- 4 やや達成が不十分
- 3 概ね達成している
- 2 やや優れて達成している
- 1 優れて達成している

(3) リスクマップへのあてはめ

重要性指標と業務管理指標による評価結果をリスクマップにあてはめ、リスク対応の優先順位を決定

項目	ア	イ	ウ	エ	オ	カ	キ
	マニュアル等の活用	書類・データの管理	業務分担・引継	チェックの実施	管理者の点検・進捗管理	研修・教育	注意喚起・意識啓発
評価の視点	文書化されたマニュアル、手順書等が整備されているか マニュアル等に記載された手順を遵守して業務を行っているか マニュアル等の見直しを実施しているか	文書規則、セキュリティポリシーを遵守しているか 書類やデータが整理されているか 保管場所は明確になっているか 組織として情報が共有できているか	業務の担当者が明確になっているか 担当者間の業務分担は適切か 引継ぎは文書等により、確実に実行されているか 引継ぎにより支障なく業務が行われているか	業務執行において、複数名による確認等、確実にチェックする仕組みがあるか ルールどおりに運用されているか チェックの仕組みは実質的に機能しているか チェックの実施者、実施状況を把握しているか	事務処理の進捗状況を把握する仕組みがあるか 進捗管理の仕組みはルールどおりに運用され、漏れ、遅れ、誤り等について把握しているか 状況に応じた業務のフォローアップ体制が確保できているか 管理者不在時の運用状況の把握体制は確保されているか	業務の遂行に必要な研修、教育は実施しているか 研修等により必要な知識、技能の習得ができているか 効果を確認し、内容の見直しを実施しているか	法令順守をはじめとする社会的規範の遵守について、組織内で日常的な注意喚起や意識啓発に努めているか 組織内で、リスク発生を防止・低減する工夫を行っているか 管理職のリーダーシップによりコミュニケーションを図り、風通しの良い組織風土を醸成しているか



例3 (横浜市)

リスクの分析・評価の方法の例①-3

(出典：令和4年度横浜市内部統制評価報告書(附属資料) P14~16をもとに総務省作成)

(1) 重要性の評価

質的重要性

重要性	指標
高	3 市民、事業者等に対して重大な影響がある。
	2 市民、事業者等に対して大きな影響がある。
低	1 市民、事業者等に対して影響がある。

金額の目安		
1 収入事務 2 債権管理	3 本市が交付を受ける 補助金事務	4 支出事務 6 支出審査
事業者から1件1,000万円以上、又は市民から1件100万円以上の収入	国又は県から1件1億円以上の交付を受ける補助金	事業者に対し1件1,000万円以上、又は市民に対し1件100万円以上の支払い
事業者から1件100万円以上1,000万円未満、又は市民から1件10万円以上100万円未満の収入	国又は県から1件1,000万円以上1億円未満の交付を受ける補助金	事業者に対し1件100万円以上1,000万円未満、又は市民に対し1件10万円以上100万円未満の支払い
事業者から1件100万円未満、又は市民から1件10万円未満の収入	国又は県から1件1,000万円未満の交付を受ける補助金	事業者に対し1件100万円未満、又は市民に対し1件10万円未満の支払い

量的重要性

重要性	指標
高	3 日常的に事務の取扱いがある。
	2 日常的ではないが、事務の取扱いがある。
低	1 事務の取扱いが少ない。

目安		
事務の頻度	事務の件数	11 物品管理
ほぼ毎日、もしくは月十数回の取扱い	月1,000件以上の取扱い	管理する重要物品又は備品の数が100件以上
月数回の取扱い	月100件以上の取扱い	管理する重要物品又は備品の数が50件以上100件未満
年1回以上の取扱い	月100件未満の取扱い	管理する重要物品又は備品の数が50件未満

「質的重要性」「量的重要性」の評価をもとに5段階の重要性評価

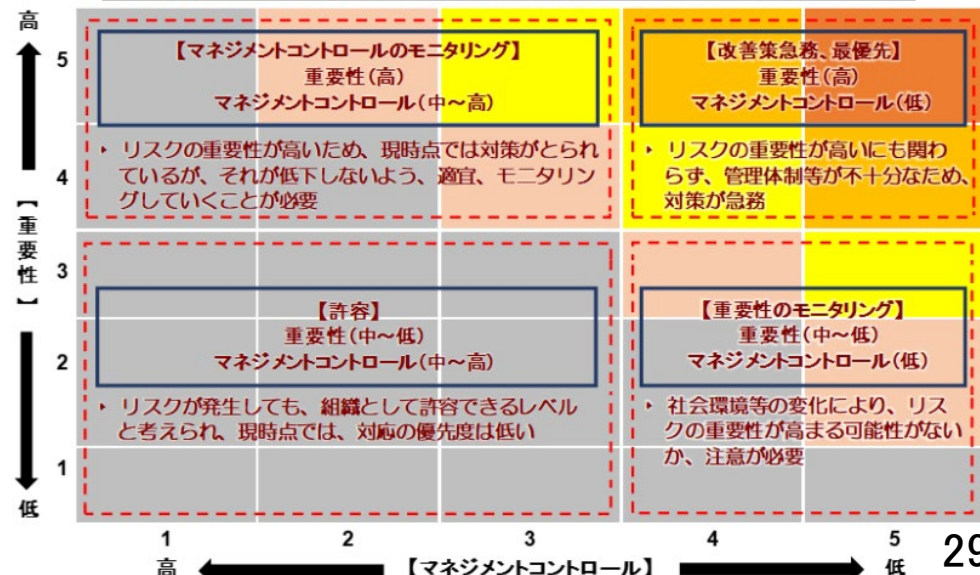
5段階による重要性評価

質的重要性	3	3	3	2	2	1	2	1	1
	+	+	+	+	+	+	+	+	+
量的重要性	3	2	1	3	2	3	1	2	1
	+	+	+						
加算	1	1	1						
重要性の和	7	6	5	5	4	4	3	3	2
	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓
5段階評価	5	4	4	4	3	3	2	2	1

(2) マネジメントコントロールの評価

事例 コントロール	事務処理	市民相談への対応	服務関係
低	5	・特段のルール・取り決めがない ・一定のルール等はあるが属人的またはその時々への対応	・特段のルールがない ・ルール・マニュアル等はあるが、実際の対応は担当者任せ
	4	・明文化された一定のルール等はあるが、細かな手順書等がない ・過去の慣例による対応 ・時勢に合った対応等ができていない	・通常の相談対応は組織内で手順等を共有し徹底されているが、緊急時のフォロー体制は不足
	3	・手順書等を含めた統一的なルールを組織内で共有し、一定の頻度で徹底 ・実際の運用・管理状況を責任職が随時確認	・通常だけでなく、緊急対応のルールも徹底 ・責任者、担当者不在時のフォロー体制がある
	2	3に加え、 ・想定外の事象に対しても即時相談・対応できる体制 ・実際の運用・管理状況を責任職が常時確認	3に加え、 ・相談対応の進捗等を組織で共有し、常時担当者以外の職員が確認
高	1	2に加え、 ・実際の運用・管理状況想定外への対応などを踏まえ、定期的にルール等を見直して運用	2に加え、 ・相談案件の対応状況を定期的に責任職が確認し、不適切な対応や対応漏れの有無を点検

(3) リスクマップへのあてはめ



例4（島根県）

(1) 重要性の判断

影響対象(=影響度)①	
影響対象とは、リスクが発生した場合に影響を受ける対象(組織、人)の範囲を分類します。	
県組織外(県民)	3 県の組織外の県民に金銭・物的損害等の影響を生じさせるもの。
(債権債務者) 県組織外	2 県の組織外で、県との債権債務関係にある者に対し、その関係の範囲内において金銭・物的損害等の影響を生じさせるもの。
(職員を含む) 県組織内	1 リスク発生による影響を受ける範囲は、県組織内(職員を含む)に限られるもの。



発生可能性②	
発生可能性については、「ミス」発生の可能性を分類します。なお、発生可能性は、過去にリスクの発生がなかった場合でも、発生する可能性を勘案して分類します。	
3	高い確率でリスクが発生するもの。 * 毎年度、多数発生しているもの、又はその可能性があるもの
2	一般的な注意を怠らなければ、リスクが発生しないもの。 * 毎年度、数回程度発生しているもの、又はその可能性があるもの
1	通常の業務執行においてリスクの発生確率が非常に低いもの。 【故意・重過失による発生等】 * 一会計年度において、その発生が稀なもの



(2) リスクマップへのあてはめ

量的重要度	質的重要度	内部統制体制整備におけるリスク評価の考え方
6	大	重要リスクとして必ず対策を行い、整備状況、運用状況を評価する
	小	特に重要と判断される場合は、対策を行い、整備状況、運用状況を評価する
5	大	重要リスクとして必ず対策を行い、整備状況、運用状況を評価する
	小	特に重要と判断される場合は、対策を行い、整備状況、運用状況を評価する
4	大	重要リスクとして必ず対策を行い、整備状況、運用状況を評価する
	小	特に重要と判断される場合は、対策を行い、整備状況、運用状況を評価する
3	大	重要リスクとして必ず対策を行い、整備状況、運用状況を評価する
	小	リスク評価は行った上で、整備状況、運用状況の評価は対象外とする。
2	大	重要リスクとして必ず対策を行い、整備状況、運用状況を評価する
	小	リスク評価は行った上で、整備状況、運用状況の評価は対象外とする。

②評価の合計点が最大となったリスクを採用する方式

- (1)不適切な事態がもたらす影響度、(2)不適切な事態が生じる要因の発生可能性の程度などの基準をもとに点数化し、各所属においてその合計点の最上位となったものを対応すべきリスクと評価するもの

(1) 不適切な事態がもたらす影響度(2基準) (指定都市)

【①金額的影響度(量的)】

- 5点： 5億円以上
- 4点： 1億円以上5億円未満
- 3点： 1000万円以上1億円未満
- 2点： 100万円以上1000万円未満
- 1点： 100万円未満

【②影響の及ぶ範囲(量的)】

- 5点： 全ての市民
- 4点： 一部の市民・事業者
- 3点： 特定の市民・事業者(契約相手方等)
- 2点： ー
- 1点： 本市(市内部のみ)

(2) 不適切な事態が生じる要因の発生可能性の程度(3基準)

【①事務処理回数】

- 5点： ほぼ毎日(月に15回程度以上)
- 4点： 月に複数回(月に2~14回程度、年に13回以上)
- 3点： 年に複数回(月に1回、年に2~12回)
- 2点： 年に1回
- 1点： 数年に1回

【②公有財産、物品等の 所管件数】

- 5点： 100件以上
- 4点： 50件以上100件未満
- 3点： 20件以上50件未満
- 2点： 2件以上20件未満
- 1点： 1件以下

【③過去経験】

- 5点： 過去3年度の間に、同一内部統制員の所掌事務のうち、同種の内容の監査指摘・不適切な事態等が複数回発生した。
- 3点： 過去3年度の間に、同一内部統制員の所掌事務のうち、同種の内容の監査指摘・不適切な事態等が1回発生した。
- 1点： 過去3年度の間に、同一内部統制員の所掌事務において、同種の内容の監査指摘・不適切な事態等は発生していない。

③各基準において最上位の区分に評価されたリスクを採用する方式

- 影響度、発生可能性、質的重要性等の各基準の、1項目以上で最上位の区分に評価されたリスクを取組リスクとして選定し、対応策を整備するもの

(名古屋市)

(1) 影響度の基準

影響度		目 安			
		①財政的な損失	②業務への影響	③影響範囲	④事業の規模
3 (大)	組織内外に重大な影響がある	市に著しい財政的な損失が発生する恐れがある	複数の部署において業務が著しく停滞する恐れがある	不特定多数の市民への影響が想定される	局長級までの意思決定が必要な事務・事業
2 (中)	組織内外に影響がある	市に財政的な損失が発生する恐れがある	特定の部署において業務が停滞する恐れがある	一部の市民への影響が想定される	部長級までの意思決定が必要な事務・事業
1 (小)	組織内外への影響はほとんどない	市に財政的な損失が発生する恐れがない又は低い	業務の遂行に影響を及ぼす恐れが低い	直接的に市民への影響が低い	上記以外の事務・事業

(2) 発生可能性の基準

発生可能性		目 安		
		①過去のリスク発生	②事務処理回数	③事務処理手続き
3 (高)	よく起こる又は発生可能性が高い	過去1年以内にリスクが発生している	月に複数回以上、事務処理が発生する	非定型的で複雑な作業
2 (中)	たまに起こる又は発生可能性が低い	過去3年以内にリスクが発生している	年に複数回、事務処理が発生する	定型的で複雑な作業 又は 非定型的で単純な作業
1 (低)	めったに起こらない又は発生可能性が相当低い	過去3年以内にリスクは発生していない	年に1回～数年に1回、事務処理が発生する	定型的で単純な作業やシステムによる統制が十分図られている作業

(3) 質的重要性の基準

質的重要性		目 安		
		①市民等の安全	②市民等からの信頼	③行政サービスの公平性
大	質的な重要性が大きい	市民等の生命や財産が危険にさらされる恐れがあるもの	市民等からの信頼を著しく損なう恐れがあるもの	行政サービスの公平性を著しく損なう恐れがあるもの
中	質的な重要性がある		市民等からの信頼を損なう恐れがあるもの	行政サービスの公平性を損なう恐れがあるもの
小	質的な重要性が小さい	市民等の生命や財産が危険にさらされる恐れがないもの	市民等からの信頼を損なう恐れが低いもの	行政サービスの公平性を損なう恐れが低いもの

④総合的に判断する方式

- 課内会議等で想定されるリスクを確認し、各課で影響度や発生可能性を分析し、重大と考えられるリスクを設定する例(影響度の損失額の基準等は一律に設定しない)
- 影響度の基準から総合的に判断する例
 - 基準例1 県の組織と職員及び県組織以外の第三者に多大な金銭・物的損害を生じさせるもの
 - 基準例2 社会的信頼・信用・名誉を著しく失墜させるもの

⑤その他

- (1) 取組対象とするリスクを内部統制推進部局が指定する例
- (2) 監査委員の指摘事項を必ず対応するリスクと位置付ける例
- (3) 出納局からの指導事案を必ず対応するリスクと位置付ける例
- (4) 過去の重大な不備を必ず対応するリスクと位置付ける例

Ⅲ 業務レベルの内部統制

(2) リスク対応策の整備

(参考)リスク評価シートの作成例

○ 自治体ガイドラインで示しているリスク評価シート例に対し、実情に合わせて工夫が行われている(次ページ参照)

リスクNo.	部局名	課室名	担当者	①		全庁・個別	過去経験	② リスク識別・評価作業(各部局)				影響度(3・2・1)	発生可能性(3・2・1)	量的重要性	質的重要性(大・小)			
				目的	分類			過去の監査委員指摘事項	リスクの内容	リスク記載日	リスク評価日・更新日					理由	理由	
1	健康福祉部	健康福祉政策課	健康福祉政策課長	法令等の遵守	契約・経理関係	全庁	有	誤支払について3年連続で指摘あり。改善するよう指導。	非常勤職員報酬を誤って支払う。	R2.3	R2.3	1	健康福祉部において昨年、一人当たり月額平均で10,000円の誤支払い。	3	健康福祉部における支払い事務は毎月平均で約15件あり、昨年は年間10件の誤支払いが発生。	4	小	誤支払いの対象となった職員の生活に一定の影響がある一方、その対象は一部の職員に限られている上、事後的に調整可能。
2	出納局	会計課	会計課長	法令等の遵守 財産の保全	契約・経理関係	個別	無	無	現金を意図的に横領する。	R2.3	R2.3	3	同県内における平成15年度以降2回の事例の平均は1,500万円	1	同県内において平成15年度以降2回発生。	4	大	住民からの信頼を著しく損なう不正な行為。

③ リスク対応策整備作業(各部局)					自己評価作業(各部局)									
リスク対応策	対応者	規則・規程等	策定・改訂日	所管部局	整備状況自己評価					運用状況自己評価				
					日付	評価結果	理由	改善事項	評価者	日付	評価結果	理由	改善事項	評価者
庶務担当係長が、誤支払いの発生原因となりうる項目をチェックリスト化し、支払事務担当職員が起案する際の添付書類とし、ダブルチェックを実施する。	課長補佐	会計規則 職員給与等支払い事務マニュアル	H29.4更新 H31.4更新	出納局 出納局	R3.1.15	不備なし		特になし	健康福祉部 総務課長	R3.3.1	不備あり 2件の誤支払い	支払事務担当職員の習熟不足によるもの。	研修を実施する。	健康福祉部 総務課長
現金の管理責任が曖昧であったため、事務分担表に現金管理に係る職務内容を明記する。	課長補佐	会計規則 公金保管要領	H29.4更新 R2.7更新	出納局 出納局	R2.12.18	不備なし		特になし	出納局 総務課長	R3.3.8	不備なし		特になし	出納局 総務課長

評価作業(内部統制評価部局)										
整備状況評価					運用状況評価					備考
日付	評価結果	理由	改善事項	評価者	日付	評価結果	理由	改善事項	評価者	
R3.2.12	不備なし		特になし	内部統制評価部局 A課長補佐	R3.4.15	不備あり(自己評価のとおり) 重大な不備なし		自己評価のとおり	内部統制評価部局 A課長補佐	次年度に、改善事項が適切に実施されているか要確認。
R3.2.5	不備なし		特になし	内部統制評価部局 B課長補佐	R3.4.16	不備なし		自己評価のとおり	内部統制評価部局 B課長補佐	

(参考)リスク評価シートの作成例(自治体の工夫例)

①分類を詳細に区分する例

財務事務実地検査結果の分類		
大分類	中分類	小分類(事項)
H契約	O6契約の変更	①変更手続漏れ
H契約	O6契約の変更	③変更の時期が不適切

②事務処理プロセスごとにリスクを記載する例

業務プロセス		リスク内容
概要	詳細	
手話通訳の依頼	式典の進行に従って、司会、区長、議長等の挨拶について手話通訳を行っている。	挨拶原稿等を紙媒体で提供するため、あいさつ文の中に対外的に公表していない政策が漏えいしてしまいう可能性がある。
手話通訳の依頼	式典終了後に、対応時間に応じて報償費を支払っている。	報償費を現金払いしているため、資金前渡手続後現金を紛失等する可能性がある。
招待者名簿の作成	式典への招待者の情報を、各課から取りまとめたうえで、冊子として作成している。	招待者の住所等の情報を住基端末を利用して確認するため、紙媒体で出力等を行うことで個人情報等を漏えいする可能性がある。

③全庁共通のリスク対策例に加え各課独自の取組を記載する例

リスクの具体例	リスク対応策(例)	※独自取組の有無
正当な債権者と異なる者に支払う。あるいは、同一の債権者に重複して支払う。	<ul style="list-style-type: none"> ・契約書、請求書等に記載の債権者の情報及び支払額を複数人で確認する。 ・債権者と異なる者からの請求の場合、委任状で権限の有無を確認する。 ・支出に係る作業を業務委託する場合、事業者が不備の発生を防止するための体制を整備しているか確認する。 	
経費支出伺(支出負担行為)の決裁が業務開始後に行われている。	<ul style="list-style-type: none"> ・事務処理の時期を確認するリストを作成し、進捗状況を複数人で確認できるようにする。 ・職場研修等、当該事務に係るルールを確認する機会を設ける。 	

④各担当課において有効性の判断を記載する例

有効性の判定			
対応策の有効性 (3月31日現在)	有効でない理由 (有効ではなかった場合)	今後の取組	
		A 判定	B 今後のリスク対応策 (Aで「2」を選択した場合)
1リスク発生防止に有効		1 今後もこの対応策を続ける	
2リスク防止に有効ではなかった	2定められた手順等に従わなかった	2 対応策の改善又は新たな対応策が必要	
2リスク防止に有効ではなかった	1想定した効果が得られない	2 対応策の改善又は新たな対応策が必要	

⑤翌年度に講じる改善事項を記載させる例

評価結果 (問題発生の有無のみで判断) 1. 不備なし 2. 不備あり	問題発生の内容 (不備ありの場合)	翌年度への改善事項 (これまでの防止策の有効性や今後の取組を記載)
2. 不備あり	書類等の紛失 (駅の券売機で利用履歴を発行した際に交通系ICカード(PASMO)4枚及び関係資料を紛失)	ICカードの利用履歴はアプリを活用して確認することで、事務所外にカードを持ち出す機会を減らし、管理を徹底する。【中間確認で改善済】
2. 不備あり	複数の案件を合併して入札する際の予定価格入力誤りにより、電子入札システムにて入札不発が発生	<ul style="list-style-type: none"> ・複数人で確認する ・間違いやすい箇所について認識を共有し注意を図る ・予定価格を合算して入力する場合、それぞれの伝票にその旨明記し、入力する際の注意喚起を促す
2. 不備あり	固定資産税・都市計画税の課税において、A氏に課税すべき物件を誤ってB氏に課税。	月毎のリストの確認方法を統一し、課内情報共有。目標を達成するには、有効かつ重要な工程であり、処理件数も多く個々の負担は大きいですが、今後もこの対策を継続する。

リスク対応策の設定例①

(出典：令和5年8月総務省調べ)

種類	リスクの内容	リスク対応等
収入・支払	調定すべき案件について調定手続きを行っていない	フローチャート等を活用し、確認漏れ・作業漏れの防止を徹底
	源泉徴収を行うべき支払について源泉徴収を行わない又は徴収額を誤る	源泉徴収事務の手引き等により、徴収額の算出方法を徹底
	県収入証紙の販売で、証紙の金種・枚数、受領金額、おつりを誤る	売りさばき時(窓口対応時)及び売りさばきを行った日毎の締め作業時における複数職員(複数回)による金種・枚数、金額等の確認を徹底
	使用料・手数料等を過大(少)に徴収する	複数職員(複数回)によるチェック体制の強化 引継書や業務マニュアル等により、使用料・手数料等の算出手順を徹底
	現金を紛失する	現金の管理を徹底 複数職員(複数回)による管理を行い、チェック体制を強化
	職員が現金を意図的に横領する	通帳・銀行印等の管理を徹底 複数職員(複数回)による管理を行い、チェック体制を強化
	財務会計システムにデータを2重入力する	契約に関する一覧表等を活用し、進捗管理を徹底
	物品購入代金等の支払遅延	フローチャート等を活用し、確認漏れ・作業漏れの防止を徹底
	支払額の算定を誤り、過大(少)に支払う	複数職員(複数回)によるチェック体制の強化 引継書や業務マニュアル等により、算定手順を徹底

種類	リスクの内容	リスク対応等
入札・契約	入札・契約に係る情報(仕様・規格・予定価格等)を誤り、入札中止等の事態が生じる	引継書や過去の積算ミスの事例等を取りまとめた事例集等により、設計図書の作成において注意すべきポイント等を周知徹底
	予定価格の決定や見積書の提出等、契約に必要な手続きを行わない	引継書やマニュアル等を活用し、契約事務の手順を周知するとともに、契約に関する一覧表等により進捗管理を徹底
	経営事項審査の有効期間が切れた者に対して落札決定する	業者選定や指名を行う場合は、経営事項審査を受けていること等の確認を徹底
	工事契約等における予定価格等に関する情報が漏れる	来客スペースを他の職員から見えやすい位置に設置 予定価格を電子入札システムでの入札書提出締切日の翌日以降に決定 予定価格等は関係者以外の目に触れないように注意し、鍵のかかる場所で保管
	工事契約等について、職員が外部業者との契約の際に業務担当者から賄賂の申し出を受ける	事業者等との応接にあたっては、原則としてオープンな場所で行い、やむを得ず個室で対応する場合は、複数の職員で応接するとともに、ドアを開ける等疑惑を招くおそれのないよう配慮することを徹底
	不適切な契約内容により契約を締結する	契約に際しては、常に最新の法令、規則、マニュアル等の確認することを徹底 複数職員(複数回)によるチェックにより、内容の事前確認を徹底

※各団体の例を総務省においてまとめたもの

リスク対応策の設定例②

(出典：令和5年8月総務省調べ)

種類	リスクの内容	リスク対応等
補助金	進捗管理の未実施による補助金等の申請手続漏れ	複数職員(複数回)によるチェックやフローチャートの活用等により、作業漏れを防止
	補助金等の交付手続きが適切になされていない	複数職員(複数回)によるチェック体制の強化、引継書や業務マニュアル等により、作業手順を徹底
文書管理	郵便物の相手先や送付書類を誤る	文書事務に係る留意事項等の周知を徹底、郵便物の送付前の確認作業を徹底
公有財産管理	公有財産の評価替え(定期及び改修工事等による増減)において評価額の算定を誤る	引継書や業務マニュアル、公有財産管理事務手続きに係る注意喚起文書(毎年1月発出)等を活用し、公有財産の適正な評価替及び使用許可を徹底
	行政財産使用料の調定額を誤る	
出張	業務上不必要な出張により経費支出を行う	公務員倫理を周知し、適切な対応を徹底するとともに、旅行命令決裁時に旅行の必要性を精査
	カラ出張をする	
指定管理	指定管理施設において、適切な管理運営がなされていない	毎年度実施するモニタリング等において、管理状況の確認を徹底
例規	条例、規則の改正漏れ	複数職員(複数回)によるチェックやフローチャートの活用等により、作業漏れを防止

種類	リスクの内容	リスク対応等
物品管理	業者からの納品に関して、架空の受入処理を行う	担当職員によるチェックや出納員等による受入確認の強化、公務員倫理の周知等により、適切な対応を徹底
	業者からの納品に関して受入内容(品目・価格等)を誤る	
	庁用自動車について車検や定期点検整備を受けていない	研修会資料や年間整備計画表等を活用し、確認漏れ・作業漏れの防止を徹底
	所在不明の物品がある	年1回の自主検査等を通じ適正な管理を徹底
	備品管理システムに登録されていないことで適切な資産管理がされない	研修会資料やフローチャート等を活用し、システムへの登録を徹底
情報管理	不用物品等の処分を行っていないことで倉庫等を有効活用できない	不用物品の備品バンクへの登録による備品・消耗品の再利用・共有化等を徹底
	機密情報の漏えい・紛失	機密情報が含まれる書類・データ等の管理を徹底し、持ち出しを原則として禁止やむを得ず許可する場合は、パスワードの設定、暗号化などの漏えい防止対策を講じ、盗難、破損、紛失、漏えいの防止を徹底 公務員倫理の周知等により、適切な対応を徹底
	メールの送付先や添付ファイルを誤る	ウェブメール送信時の送信先等チェック機能や外部宛送信メールでの添付ファイル自動暗号化の活用を徹底

リスク対応策の設定例③

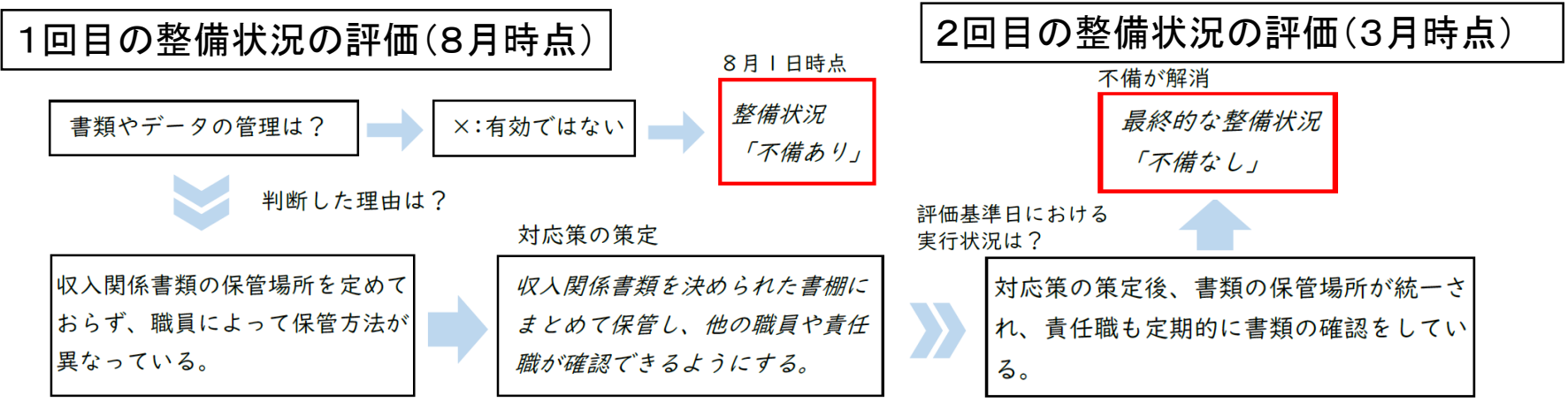
(出典：令和5年8月総務省調べ)

種類	リスクの内容	リスク対応等
情報システム	地震等の災害その他の事情によるシステムダウン	緊急時等に直ちに利用する必要があるシステムは、停止することがないように冗長化構成 定期的なバックアップにより、データを管理
	コンピュータがウイルスに感染する	全てのコンピュータにウイルス対策ソフトを導入。OSやアプリケーションソフトを最新版にアップデート 不審なメール添付ファイルを開かないことを徹底
	ホームページへの不正書込	ウェブシステムへのログイン時とページの公開時のパスワードの漏えい防止及び定期更新を徹底
	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。	ソフトウェアの導入には所属長の許可を得ることを徹底所属長はソフトウェアの導入状況を適切に記録し、管理
許認可・証明等	不当な圧力に屈し、許認可にあたり特定の者に便宜を与える	不当要求行為対応マニュアルの周知等により、適切な対応を徹底
	事務処理の滞りによる許可・登録の遅延	複数職員(複数回)によるチェックやフローチャートの活用等により、作業漏れを防止
	許可要件の確認不足により、許可すべきでない相手方に許可を与える	複数職員(複数回)によるチェック体制の強化
	証明書の発行種類の誤り	引継書や業務マニュアル等により、作業手順を徹底

種類	リスクの内容	リスク対応等
個別業務リスク	手当申請・確認時、年末調整時に申請者が必要書類の隠ぺいや書類の偽造等を行い、実際より高額な手当を受給したり、実際より少ない所得税を支払う	提出された書類の関連性に着目して十分な審査を行い、不正を防止
	事務都合退職者の退職手当について給料月額算定の特例を適用せず算定額を誤る	班長及び担当職員の業務引継書に事務都合退職の算定方法を必ず記載し、退手額の算定が適正に行われるよう徹底
	財務会計事務について、誤った指導を行う	質疑回答を行う場合は、マニュアルや過去の回答例等を確認することを徹底
	施設使用許可に係る許可日・調定額等を誤る	決裁ラインによるチェック体制の強化
	県税の収入未済が生じる	滞納整理の早期着手及び進行管理を徹底
	別人の口座を誤って差し押さえる	納税課長、班長を含む複数職員によるチェック体制の強化
	麻薬取締員の拳銃の不十分な管理	鍵付き重量金庫で管理 2重式の施錠を行い、カギと暗号を別の職員が管理
	司法警察員証の不十分な管理	鍵付き保管庫で管理
麻薬・大麻等の不十分な管理	鍵付き重量金庫で管理	

(横浜市の例) リスク対応策の整備状況(業務レベルの内部統制)に係る評価のイメージ

- 内部統制の評価の過程で発見された整備上の不備は、評価基準日までに是正が行われた場合には、整備状況に不備はないものと評価する。
- リスク対応策の整備状況を8月1日時点で評価(1回目)し、整備状況の不備に対する「対応策」を策定
- 3月31日時点(2回目)における整備状況を評価し、最終的な不備の有無を判断
- 1回目の評価で「不備あり」と評価したリスクについては、評価基準日までに不備を解消するのに十分な対応策が整備され、適正に適用されているかといった視点から評価



【参考】 リスク対応策の整備状況の判断に係る7つの確認項目

観 点	説 明
ア マニュアル等の活用	・ 文書化されたマニュアル等(*)が整備・更新されている。 ・ マニュアル等に記載された手順を遵守して業務を行っている。
イ 書類・データの管理	・ 書類やデータが整理され、保管場所が明確になっており、組織として共有されている。
ウ 業務分担・引継ぎ	・ 業務を誰が分担するか組織として明確であり、その事務分担によって業務が行われている。 ・ 明確な分担に基づいて、文書等による引継ぎが行われ、支障なく業務を進めることができている。
エ 複数名によるチェックの実施	・ 日頃の業務において、ダブルチェック等複数名による誤り等についてチェックできる仕組みができており、実際に点検が実施されている。 ・ チェックの実施状況及び実施者が明確に分かる仕組みになっている。

観 点	説 明
オ 責任職による点検・進捗管理等	・ 責任職が定期的に事務処理の進捗状況を把握し、漏れ、遅れ、誤り等について点検できる仕組みができており、実際に点検が行われている。 ・ 担当者が長期不在となる場合など、状況に応じて業務をフォローできる体制になっている。
カ 教育・研修の実施	・ 業務の遂行に必要な知識、技能等を習得し、リスクの防止・低減につながる教育、研修等が実施されている。
キ 注意喚起・意識啓発	・ リスク発生を防止・低減するため、日常的な注意喚起や意識啓発が行われている。また、日常業務において、リスク発生を防止・低減するための工夫が行われるなど、組織として注意喚起、意識啓発する風土が醸成されている。

(出典：令和3年度横浜市内部統制評価報告書(附属資料) P7~14をもとに総務省作成)

IV 日常的モニタリング

モニタリングを有効に機能させるための取組例①

(出典：令和5年8月総務省調べ)

事務処理チェックシートの作成

- ① 「チェックシート」の活用による確実なダブルチェックの実施(さいたま市)
- ② 各部局を支援するため、制度所管部門が事務のチェックポイント等をまとめたチェックシート等を提供している。(東京都)

事務処理状況の共有

- ③ 毎週班でミーティングを行いスケジュールを共有する。処理期限をOutlookやエクセル等で共有。また、請求書は、課内の共通キャビネット等、保管場所を定め、請求日順に保管し、毎日主査が処理状況を確認(千葉市)

帳簿等の再点検の実施

- ④ 毎月、財務会計システムから支出負担行為一覧表を出力し、長期にわたり未済の支出命令がないか等を確認(千葉市)
- ⑤ 月1回、所属長と出納員による会計関連帳簿と会計証拠書類の照合を実施し、会計管理者に報告(福井県)

ミス発見事例の収集

- ⑥ 日常の業務で他職員が行ったミスを防ぐ行為等(ファインプレー)に気づいた職員は、県電子申請システム内の「内部統制動的モニタリングシステム(みやぎファインプレーポイント)」に、ファインプレーをした職員とファインプレーの内容入力し、投稿する。(宮城県)
- ⑦ 事務処理ミス発生の都度、報告を受け、総務局コンプライアンス推進課が、ミスが発生した部署の日常的なチェック機能の有効性などを勘案し、再発防止に向けた支援を行っている。ミスの影響が発生部署に留まらないような場合は、当該ミスを制度所管課と共有し、区局横断で再発防止を講じるなどの対応を行っている。(横浜市)

内部統制の周知・研修の実施

- ⑧ 前年度に把握した不備事例の原因や再発防止策について、庁内向け説明会等で共有及び注意喚起(東京都)
- ⑨ 内部統制制度に関するリーフレットと所属のリスク評価シートを年度当初に全職員に周知(愛知県)
- ⑩ 局別に集計した日常的モニタリングの結果を全庁にフィードバックを行っている。(相模原市)

モニタリングを有効に機能させるための取組例②

(出典：令和5年8月総務省調べ)

重点取組項目の設定

- ① 年度当初に各所属において特に注意すべき重点リスクを設定し、当該重点リスクに対応するための独自取組を整備するよう定めている。また、独自取組の実施状況を年2回チェックし、各部局経由で事務局宛て報告している。(宮城県)
- ② 年度ごとに、例年事務処理誤りの発生件数が多い事項などを「内部統制重点取組項目」として設定し、これらの項目の意識的なチェックを職員に対して呼び掛けている。(静岡市)

強化月間の設定

- ③ 全庁的なミス発生防止に係る取組として、毎年6月を「誤送付」、1月を「誤記載」をテーマとした全庁的な「事務処理ミスゼロ強化月間」に設定し、全庁職員一丸となって強化月間に取り組むことにより、事務処理ミス防止に対する職員の意識向上を図っている。(さいたま市)
- ④ 毎年7月を「法令等遵守推進強化月間」とし、強化月間の取組の一つとして、各課において、事務取扱マニュアルの内容及び運用が適正であるか点検を行っている。(岐阜県岐阜市)
- ⑤ 毎月1日を内部統制の日とし、令和5年4月からグループウエア内掲示板で各対応策の実施について声掛けを実施(長崎県五島市)

職場会議等の開催

- ⑥ 各所属において中間評価、年間評価のタイミングで職場会議による確認を行っている。また、各部局において所属横断的な影響を与える不備等が発生した場合は、部局単位での会議や通知等を発出し、注意喚起等を適宜実施。(群馬県)
- ⑦ コンプライアンス推進会議での評価結果の周知とともに、各所属における職場会議(コンプライアンス・ミーティング)での共有・確認を実施(年3回程度)(三重県)

所属長等へのヒアリング

- ⑧ 業務管理・サービス管理に関する所属長へのヒアリング及び職場巡視を行うとともに、内部統制におけるリスク対応策の実施状況等について、各所属の関係書類、現物等の点検、又は、所属長へのヒアリングにより確認を行っている。(京都市)

独立的评价の取組例

(出典:令和5年8月総務省調べ)

複数回の独立的评价の実施

- ① 内部統制評価部局が、①評価対象期間の6月3日を評価基準日とする暫定評価、②必要があると認めたときに 評価対象期間中に行う随時評価、③ 評価対象期間の3月31日を評価基準日として行う最終評価を実施(岡山県)
- ② 年度途中の整備状況の中間評価及び、年度末の整備状況・運用状況の最終評価を実施(徳島県)
- ③ 四半期ごとの各課等による自己評価を基に独立的评价も四半期ごとに実施(京都府精華町)

実地調査の実施

- ④ (ア)自己点検等により対応策の不十分な実施が多く見られたとき、(イ)監査委員監査により、重大又は複数の指摘を受けたものがあつたとき、(ウ)市民等に大きな影響を及ぼす事故等が発生したとき等に内部統制評価部局による特別内部監査を実施している。(札幌市)
- ⑤ 内部統制推進部局における定期的な会計、物品、財産等の事務指導検査(静岡県)

独立性を確保する取組

- ⑥ 独立的視点を確保するため、推進部局と評価部局の職員が同一とならないよう役割分担を行っている(京都府精華町)
- ⑦ 副町長を議長とする内部統制会議が、総務部3名及びその他部署3名の計6名を「内部モニタリング担当者」に指名し、一部の事務について各部署が作成したリスクチェックシートの記載内容及び内部統制の運用状況等を調査(岡山県勝央町)
- ⑧ 内部統制を担当する総務課の行政推進班の2係長を推進担当と評価担当に分けることで独立性を確保(長崎県五島市)
- ⑨ 内部統制について助言・指導をする弁護士を設置しており、評価部局による独立的评价を検証している。(群馬県)

他部局によるモニタリング

- ⑩ 出納事務局が会計事務実地検査等の際に各所属における会計事務に関する実践状況を確認している。(岐阜県)
- ⑪ 類似の業務を担う複数の所属から担当者を参集して、監査・会計指導検査の指摘事項等について「多所属間双方向検証(マルチアングルゼミナール)」を実施し、自所属の課題や潜在リスクを相互に検証している。(宮城県)
- ⑫ 会計検査担当部署と評価部局がモニタリングを合同で実施し、不備の発見や不備に係る改善状況を共有することにより、独立的评价の効果的・効率的な実施を図っている。(千葉県)

業務フロー作成によるリスクの可視化

※内部統制導入団体においてモニタリングを有効に機能させるために有意であると考えられる取組を掲載している。

- ① 過去に事務処理誤りが発生した国県への補助金等申請事務を対象として、各所管課は業務の一連の流れを記載した業務フロー図等を作成し、各フローにおけるリスクを分析した上で、対応策を整備している。(千葉県我孫子市)
- ② 財務に関する事項(公金の取扱い)について、公金取扱い事務担当課ごとに業務フローを作成させるとともに、定期的に公金の取扱いについて自己点検を行わせ、必要に応じ業務フローの見直しを行わせている。(静岡県熱海市)

チェックリストの作成

- ③ 定期監査で各所管にて受けた指摘を全庁的なリスクとしてとらえ、指摘事項をチェックリスト化し、各所管において他部署の指摘事項も含めた確認を行い、正しい事務処理方法を徹底する。(東京都千代田区)
- ④ 補助金・委託料等支出関連チェックリスト作成、財政担当による事務手続検査(不定期)。(鳥取県琴浦町)
- ⑤ 事務処理に不備が多く、監査委員から同じ指摘を何度も受けていた現状を踏まえ、これまで業務のチェックを個人のスキルに頼っていたものから、組織的にシステム化された形でチェックする体制を整備するため、リスク評価を行ったうえで、共通業務(財務・契約・文書等)の業務手順書・チェックリストを作成し、活用している。(福岡県大野城市)

事案の報告様式の整備

- ⑥ 不適切な財務事務処理が発生した所管が事案を報告する「リスク管理・危機管理情報連絡票」を整備。報告を受け、必要に応じて内部統制推進会議を開催し、再発防止策等について協議、検討し、全庁に共有及び注意喚起等対応を指示している。(東京都中野区)

監査委員との意見交換

- ⑦ ア. 業務のマニュアル化や、イ. 発生した不適正事案に対する再発防止対策、ウ. 組織内のモニタリング体制の強化を含む内部統制基本方針を定め、監査委員との定期的な意見交換を行いながら、当該方針に基づき、総務課が主体となって、発生した事案の原因と再発防止策を検討し、関係例規の改正を含めた事務手続の改善を行っている。(宮城県美里町)

(参考)内部統制未導入団体における取組例②

(出典：令和4年3月総務省調べ)

会議の開催等

- ① 年度当初に、庁内の不適切な事務事例を参考に、各所属において係単位で不適切事務が生じるリスクを洗い出す「綱紀保持ミーティング」を開催し、対応策を策定している。(新潟県上越市)
- ② 「事務処理ミス対策協議会」を設置し、「事務処理ミス対応基本方針」を策定し、事務処理の遂行、チェックが組織的に働くよう取り組み、起きた事務処理ミスを検証し、全職員にフィードバックを行い、再発防止に努めている。(熊本県人吉市)
- ③ 「行政組織運営委員会」を設置し、内部部局のリスクの洗い出し、評価等を行い、対応策を整理している。(北海道美瑛町)
- ④ 年に1回、「業務上のリスク」について、各部署において予測・評価・対応策に係る意見交換会を実施した上で総務課において検討結果を取りまとめている。(兵庫県明石市)

内部監査の実施

- ⑤ 「北上市マネジメントシステム」、「北上市情報セキュリティ対策基準」に基づき、必要に応じて内部監査を実施している。(岩手県北上市)
- ⑥ 主に現金を取り扱う事務の所管課を対象に、会計課が会計事務の適切な執行状況を検査する「会計事務検査」を実施。各所管課の自己点検記録票の提出による例月書面検査及び管理状況に係る会計管理者の例年実地検査により実施。(岩手県遠野市)
- ⑦ 適正な事務執行の推進及び事務処理のミス防止等の観点から監査を行い、職員のスキル及び市民サービスの向上を図ることを目的とする「内部指導監査」を実施している(内部指導監査責任者：総務部長、事務局：総務課)。(茨城県つくば市)

所属長等によるモニタリング

- ⑧ ア. 各課の所属長(課長)は、業務執行上のリスクを把握し、その対応策を所属部長に報告。部長は、報告を行った課長と対応策等について協議、確認するとともに、その結果を庁内会議で報告(業務執行上のリスクの把握)、イ. 課長は、把握したリスクに係る内部統制の整備及び運用状況の自己点検を四半期ごとに実施し、その結果を所属部長に報告。部長は、報告を行った課長と内容について協議、点検、確認するとともに、その結果を総務部長に報告する(内部統制の自己点検)。(福岡県中間市)

(参考)内部統制未導入団体における取組例③

(出典：令和4年3月総務省調べ)

事務引継の制度化等

- ① 毎年度「現金の出納及び保管に係る事務処理調査」を実施（対象：内部リスク管理の対象職員全員）し、その中で、次年度に引継ぐ未決事項及び通帳と帳簿の確認を実施。また、職員の引継時に業務マニュアルの作成・更新を実施。（岩手県一関市）
- ② 事務分掌規則に、各担当における所掌範囲を明確に規定。職務権限規程に、業務内容に応じ決裁区分を明確に規定。事務引継書による適切な業務執行体制の整備。行政評価における事務品質に関する指標により評価（埼玉県深谷市）

職員研修の実施

- ③ 新規採用職員研修において内部統制を目的に、財務会計、文書作成、情報セキュリティの研修を実施。（栃木県那須烏山市）
- ④ 管理監督者のチェック意識をより一層醸成させるために、昇進時の研修において、定期検査での指摘事項をまとめたチェックリストを周知し、所属内で誤りが正される体制を強化する。（東京都千代田区）
- ⑤ 適正な財務事務実践を目的に、職員が自ら業務の理解度をチェックする「財務事務に関する自己診断」を導入した。診断は、財務事務関係所属が作成した「収入、支出、契約、予算、財産管理」の5ジャンル計90問について、各所属の庶務担当者を中心に自席のパソコンを使いWEB上で実施し、財務事務に関するミスの解消を図っている。（福井県福井市）

業務進捗の可視化

- ⑥ 「利府町行政品質向上マニュアル」に基づく目標管理表による進捗管理、効果検証を行い、マネジメント記録表に基づき町長からの改善指示を受ける仕組みとなっている。（宮城県利府町）

内部統制体制強化を組織目標に位置付け

- ⑦ 毎年度、各部局の目標作成において、「内部改革・内部体制強化の取組」を設定している。また、過去の監査指摘をもとに、課ごとに「監査指摘事項に基づく自己点検シート」を作成し自己点検および必要な対応措置を実施している。（東京都多摩市）

報告等のデータベース化・情報共有

- ⑧ 報連相：長への報告・連絡・相談を小さな事案から日常的にスピーディーに行い、データベースで全庁的に情報共有と水平展開を行っている。（兵庫県小野市）

(参考)内部統制未導入団体における取組例④

(出典：令和4年3月総務省調べ)

専門職の活用

- ① 弁護士資格を有する専門職による相談事業を通じて、問題が発生する事案について事前にサポートを受けリスクの未然防止を図っている。(東京都調布市)

事務処理ミス等の公表基準の策定

- ② 「三豊市事務処理ミス等の公表に関する規程」(公表の基準等)を制定し、事務処理ミス、職員の非違行為及び事件があった場合、対応の経過等を部長会議に報告している。(香川県三豊市)

事務ミス防止マニュアル等の作成

- ③ 不祥事防止のための行動指針や事務処理ミス取扱基準などを制定し、職員へ周知徹底を図っている。(青森県弘前市)
- ④ 業務プロセスについて、管理表を作成して業務の最適化に取り組むとともに、職員個人の知識や能力に依存せずに業務遂行が行われるように文書化して管理を行っている。(埼玉県吉川市)
- ⑤ 「財務会計事務の手引」等のマニュアルや、定期監査における指摘事項のうち頻出事例を庁内で共有することなどにより、財務会計事務の適正な執行に努めている。(徳島県徳島市)

システム構築による人為ミス防止

- ⑥ 監査委員から指摘を受けた事務について分析した結果、その多くが人為的なミスが起こりやすい事務(財務、文書、勤怠管理等)であったことから、ICTを活用したシステムを構築し運用することでミスの発生防止を図っている。(宮崎県小林市)

予算要求時にリスク対応を指示

- ⑦ 適正な予算執行に向けて、予算要求のヒアリング時に、発生が懸念されるリスクにも対応できるよう指示を行うなどの取組を実施している。(石川県川北町)

V 有効性の評価

○ 運用上の重大な不備を判断する基準については、大きく以下の3つの方式がみられる

①基準に基づくもの

②総合的に判断するもの(考慮要素の定めあり)

③総合的に判断するもの(自治体ガイドラインを基準)

運用上の重大な不備の基準例①

(出典：令和5年8月総務省調べ)

①基準に基づくもの

- 想定する不備の例ごとに個別に基準を定め、該当する場合に重大な不備とするもの
- 基準が不存在の事案が生じた場合等は、別途判断する

【基準の記載例】・ 業務レベルの内部統制における重大な不備に該当するかの判断については、本市で作成した「想定される不適切な事態と重大な不備の基準について」(以下「判断基準」という。)による。

・ ただし、当該内部統制の不備が、判断基準の「想定される不適切事態の例」に記載のないものである場合など、判断基準により重大な不備に該当するかを判断することができない場合や、判断基準により重大な不備に該当するかを判断することが適切でない特段の事情がある場合などについては、判断基準によらず、別途、判断する。

【具体例】 ※次頁・次々頁の表を参照（指定都市）

事案…「徴収事務における金額決定誤り(減免適用誤りを含む)、システム誤入力等による過大徴収」の場合

→ 以下のいずれかの基準において、全ての要件を満たす場合は、重大な不備と評価

基準1 「1対象者あたり金額500万円超」、「故意又は重過失」又は「懲戒処分あり」、
「不適切な事態の経験あり(自担当)」又は「当該不適切な事態に対する全市的注意喚起あり」

基準2 「全市民の0.1%超に影響」又は「継続期間1年超又は件数10件超」、「故意又は重過失」又は「懲戒処分あり」、
「不適切な事態の経験あり(自担当)」又は「当該不適切な事態に対する全市的注意喚起あり」

基準3 「故意又は重過失」、「懲戒処分あり」、「不適切な事態の経験あり(自担当)」、
「当該不適切な事態に対する全市的注意喚起あり」

大分類	中分類	想定される不適切な事態の例 (過去の不適切な事態を参考に作成)	考慮要素											重大な不備の基準 (基準1～3のいずれかに該当する場合、重大な不備があるものとする。)	
			①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	⑩	⑪		
			金額の大小 (1対象者あたり)	直接的に影響のある市民の範囲	継続期間・件数 (同一事案において)	財産的侵益の回復の有無 (自主弁済は含まない)	市民の生命・身体に対する侵益の程度	侵益的行為の該当性	遵守されなかった手続きの該当性	職員の過失の程度	懲戒処分の有無	不適切な事態の有無 (自担当)	当該不適切な事態に対する全市民的注意喚起の有無		
例1	財産的侵益的行為	(1)市民・事業者に対する侵益的行為	徴収事務における金額決定誤り(減免適用誤りを含む)、システム誤入力等による過大徴収	500万円超	全市民の0.1%超	継続期間:1年超 又は 件数:10件超					故意又は重過失	あり	あり	あり	【基準1】②③にかかわらず、①を満たすとともに、⑧⑨のうち一つ以上、⑩⑪のうち一つ以上のいずれをも満たす場合 【基準2】①にかかわらず、②③のうち一つ以上を満たすとともに、⑧⑨のうち一つ以上、⑩⑪のうち一つ以上のいずれをも満たす場合 【基準3】①②③にかかわらず、⑧から⑪の全てを満たす場合
例2		(2)市に対する侵益的行為	給付金等の支給事務における金額決定誤り、システム誤入力等による過大支給	5億円超		継続期間:1年超 又は 件数:10件超	なし				故意又は重過失	あり	あり	あり	【基準1】③にかかわらず、①④のいずれをも満たすとともに、⑧⑨のうち一つ以上、⑩⑪のうち一つ以上のいずれをも満たす場合 【基準2】①④にかかわらず、③を満たすとともに、⑧⑨のうち一つ以上、⑩⑪のうち一つ以上のいずれをも満たす場合 【基準3】①③④にかかわらず、⑧から⑪の全てを満たす場合
例3	財産的侵益的行為以外の侵益的行為	(3)市民の生命・身体に対する侵益的行為	市民利用施設の十分な安全管理		全市民の0.1%超	継続期間:1年超 又は 件数:10件超		死亡、重大な後遺障害が発生する蓋然性が高い			故意又は重過失	あり	あり	あり	【基準1】②③にかかわらず、⑤を満たすとともに、⑧⑨のうち一つ以上、⑩⑪のうち一つ以上のいずれをも満たす場合 【基準2】⑤にかかわらず、②③のうち一つ以上を満たすとともに、⑧⑨のうち一つ以上、⑩⑪のうち一つ以上のいずれをも満たす場合 【基準3】②③⑤にかかわらず、⑧から⑪の全てを満たす場合
例4		(4)情報に関する不適切な事務処理	入札情報等の機密情報の漏えい		全市民の0.1%超	継続期間:1年超 又は 件数:10件超		漏えいした機密情報が軽易なものではない			故意又は重過失	あり	あり	あり	【基準1】②③にかかわらず、⑥を満たすとともに、⑧⑨のうち一つ以上、⑩⑪のうち一つ以上のいずれをも満たす場合 【基準2】⑥にかかわらず、②③のうち一つ以上を満たすとともに、⑧⑨の一つ以上、⑩⑪の一つ以上のいずれをも満たす場合 【基準3】②③⑥にかかわらず、⑧から⑪の全てを満たす場合

大分類	中分類	想定される不適切な事態の例 (過去の不適切な事態を参考に作成)	考慮要素											重大な不備の基準 (基準1～3のいずれかに該当する場合、重大な不備があるものとする。)	
			①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	⑩	⑪		
			金額の大小 (1対象者あたり)	直接的に影響のある市民の範囲 (※1)	継続期間・件数 (同一事案において)	財産的侵害の回復の有無 (自主弁済は含まない)	市民の生命・身体に対する侵害の程度	侵益的行為の該当性	遵守されなかった手続きの該当性	職員の過失の程度	懲戒処分の有無	不適切な事態の経験の有無 (自担当)	当該不適切な事態に対する全市民的注意喚起の有無		
例5	財産的侵益的行為以外の侵益的行為	(5)市民サービスの低下	広報誌の掲載内容の誤り		全市民の0.1%超	継続期間:1年超 又は件数:10件超			再度、広報を行う必要が発生する		故意又は重過失	あり	あり	あり	【基準1】②③にかかわらず⑥を満たすとともに、⑧⑨のうち一つ以上、⑩⑪のうち一つ以上のいずれをも満たす場合 【基準2】⑥にかかわらず、②③の一つ以上を満たすとともに、⑧⑨のうち一つ以上、⑩⑪のうち一つ以上のいずれをも満たす場合 【基準3】②③⑥にかかわらず、⑧から⑪の全てを満たす場合
例6	市内部不遵守	(6)応答義務等の不遵守	申請等に対する処分の遅延		全市民の0.1%超	継続期間:1年超 又は件数:10件超		当該処分の遅延により市民の権利を著しく侵害する		故意又は重過失	あり	あり	あり	【基準1】②③にかかわらず、⑥を満たすとともに、⑧⑨のうち一つ以上、⑩⑪のうち一つ以上のいずれをも満たす場合 【基準2】⑥にかかわらず、②③のうち一つ以上を満たすとともに、⑧⑨のうち一つ以上、⑩⑪のうち一つ以上のいずれをも満たす場合 【基準3】②③⑥にかかわらず、⑧から⑪の全てを満たす場合	
例7	市内部不遵守		決裁漏れ			継続期間:1年超 又は件数:10件超		当該決裁が軽易又は定例なものでない		故意又は重過失	あり	あり	あり	【基準1】③にかかわらず、⑦を満たすとともに、⑧⑨のうち一つ以上、⑩⑪のうち一つ以上のいずれをも満たす場合 【基準2】⑦にかかわらず、③を満たすとともに、⑧⑨のうち一つ以上、⑩⑪のうち一つ以上のいずれをも満たす場合 【基準3】①③⑦にかかわらず、⑧から⑪の全てを満たす場合	

②総合的に判断するもの(考慮要素の定めあり)

○ 量的重要性(経済的不利益)及び質的重要性(社会的な不利益)に着目した考慮要素を定め、総合的に判断して重大な不備(の候補※)とする

※検討の候補となった項目を、最終的に内部統制評価部局や全庁的な会議等で決定する場合

考慮要素の例		着眼点の例
経済的不利益	自治体の損害の規模	<ul style="list-style-type: none"> 回復不能な損害の額 対応・回復に必要な事務量
	住民等の損害の規模	<ul style="list-style-type: none"> 損害の額・影響する住民の数 生命・身体への影響
社会的な不利益	誤った事務の内容	<ul style="list-style-type: none"> 手続の金額の規模(補助金・契約等の額面) 誤った処理が続いた期間 誤りが生じた部署の数 過去の監査指摘事項
	個人情報の漏えい	<ul style="list-style-type: none"> 特定個人情報の〇件を超える漏えい
	重大な法令違反	<ul style="list-style-type: none"> 収賄・横領・文書偽造・談合
	職員の懲戒の有無	<ul style="list-style-type: none"> 〇以上の懲戒処分、職員の逮捕の有無
	社会的影響	<ul style="list-style-type: none"> 事案発覚の経緯 報道発表・謝罪会見の有無 報道された地域・規模、メディアの別 事態收拾の方法やスピード 発生原因の究明が可能か
組織における統制環境の不備		<ul style="list-style-type: none"> 監査指摘事項の未実施 内部通報の放置 組織的な隠ぺい 組織全体に法令遵守への意識の著しい欠如

(例)

- ・損害額が概ね150万円以上(中核市)※
- ・損害賠償額が300万円超(都道府県)※
- ・1000万円を超える遡及不可能な経済的損害が生じている(指定都市)

※両団体は地方自治法180条①により長が専決処分
で損害賠償額の決定できる額を上回る額として設定

(例)

- ・損害額が概ね100万円以上(中核市)
- ・影響を受けた住民の数が千人超(指定都市)

(例)

- ・収入や支出等の直接的な手続に遡及可能な誤りがあった場合で、誤金額が合計で2000万円超(※工事の入札取消は1億円超)
- ・収入や支出等の手続以外の部分に事務上の誤りがあった場合で契約額等の額面額が1億円超(指定都市)

※各団体の例を総務省においてまとめたもの

具体的な基準例 1 (北海道)

- ・ 職員による不適正事務について、大きな不利益を生じさせる蓋然性の高いもの又は実際に生じさせた場合で、(1)質的重要性のいずれかに該当し、かつ、(2)量的重要性のいずれかに該当する場合は、重大な不備に該当するかどうかの判断を行う。なお、質的重要性が特に大きいと考えられるものについては、量的重要性に関わらず、重大な不備に該当するものとする。

(1) 量的重要性

- ① 定期監査又は随時監査において指摘事項とされたものであって、懲戒処分の対象となった事案のうち、1事案あたりの金銭的不利益が概ね100万円以上であるもの
- ② 同一の不適正事務であって懲戒処分の対象となった事案のうち、評価対象期間内に2事案以上発生しているもの

(2) 質的重要性

- ① 道行政全体への信用を著しく毀損させる不適正事務(定期監査又は随時監査において指摘事項とされたものであって、懲戒処分の対象となった事案のうち、公金の亡失など回復是正が困難な事案)
- ② 不適正事務の結果が広い地域又は大多数の住民等にわたるなど広範囲に影響を与え、特に住民に著しく影響を与えるもの(個人情報の誤送付、公金の未支給、申請書類等の未処理など)
- ③ 不適正事務に関係する部局が広範囲であり、道の業務遂行に大きな影響を与えるもの
- ④ 不適正事務への対応がなされず、同一所属で再発又は複数回発生したもの
- ⑤ 不適正事務について広く報道されるなど社会的な関心度が高いもの

具体的な基準例 2 (指定都市)

- ・ 重大な不備の判断は、不適切な事項を7つの視点と経済的・社会的な不利益の例示に照らして、部区局長が総合的に判定します。

【判断の視点】

- ①不備が発生した原因はどのようなものだったか、 ②市民等への影響はどのようなものであったか
- ③本市の事務の執行・管理体制に係る公正性・公平性・中立性に対する信用・信頼の毀損の度合いはどのようなものだったか
- ④報道対応を行ったものであるか(個別発表に該当)、 ⑤懲戒処分が行われたものであるか
- ⑥不備が発生した後の対応状況はどのようなものだったか、 ⑦その他、事務事業の内容等で、考慮すべき点はあるか

【経済的な不利益の例示】

- ・市民等が被った被害額等、 ・市の損害額
- ・リカバリーに要した費用、 ・影響(被害)を受けた人数

【社会的な不利益の例示】

- ・市民等に対する権利侵害等の程度(市民等の生命・身体に係る事件)
- ・市政に対する信用失墜の程度(故意・反復性、管理体制の信用信頼の毀損の程度、業務懈怠など著しく不適切な事務処理)
- ・事案の質的な重大性(事案発覚後の経緯、報道発表の形態、事態收拾のスピード、懲戒処分の有無)

具体的な基準例 3 (神奈川県)

- ・ 内部統制推進者は、事務ミス等を含む不祥事の発生を認めたりスクについては、「不備あり」との自己評価を行う。
- ・ 「不備あり」のうち下表や(注2)に記載した事例に相当する不祥事等が発生した場合には、「重大な不備あり」と自己評価を行う。

事案例	不備なし	不備あり	重大な不備あり
①不祥事が発生し、記者発表をした上で、常任委員会へ報告した事案や第三者委員会等を立ちあげる契機となった事案	×	△	○
②不祥事が発生し、記者発表をした事案	×	○	△
③監査から不適切事項や要改善事項とされたもの又は会計事務検査や情報セキュリティ監査などで不適切とされたもの	×	○	△
④その他の事故報告事案(※)や不祥事等、結果として不適切な事項が生じたもの	×	○	△

(※)人事事務取扱規程に定める事故報告、個人情報等取扱事務要綱に定める報告等

(注1)○は、該当する可能性が高いことを指す、△は、該当する可能性があることを指す、
×は、該当する可能性が原則ないことを指す

(注2)・これまでの内部統制評価報告書において、「重大な不備」に該当すると評価された事例

①県税条例の改正誤り②書類の偽造③利用者への虐待

・本県の近年の不祥事等のうち、「重大な不備」に該当する可能性のある事案例

①障害者雇用率の誤り ②公文書館における個人情報流出 ③人事給与システムの不具合による誤支給
④重要物品の紛失、⑤決算誤り(猛省決議) ⑥不動産取得税の課税誤り ⑦HDDの盗難

具体的な基準例 5 (一般市)

■ 重大な不備にかかる判断基準

内部統制の「重大な不備」とは、内部統制の不備のうち、事務の管理及び執行が法令に適合していない、又は、適正に行われていないことにより、本市又は市民に対し大きな経済的・社会的な不利益を生じさせる蓋然性の高いもの若しくは実際に生じさせたものをいいます。本市では、発生した不適正な事案が以下の判断基準の複数に該当する場合は、「重大な不備」に該当するかどうか、総合的に判断するものとしています。

(具体的な判断基準)

- ①本市又は市民に対し、一定金額以上の影響を与えたもの(概ね1,000万円超え)
- ②影響(被害)を受けた人数や件数が一定以上であるもの(概ね100人・件超え)
- ③事案の解決や処理に費す(費やした)時間や労力が大きいもの(概ね1年超え)又は事務ミス等が生じていた期間が長いもの(概ね5年超え)
- ④市民等の安全性への影響があったもの(生命、身体、財産、権利等への影響)
- ⑤市政に対する信用失墜の程度が甚だしいもの(故意・反復性、業務懈怠等著しく不適切な事務処理、組織的隠ぺいの有無等)
- ⑥職員に故意又は重大な過失があったもの、⑦法令違反があるもの、⑧懲戒処分を行ったもの、⑨報道発表に至ったもの
- ⑩不備への対応がなされていないもの(再発防止策が策定されていない、不適切又は実施されていない)
- ⑪同一部署において同様の不備が繰り返されている又は多くの不備が発生しているもの(概ね前年度から2年の間で)
- ⑫複数の所属に関係する事案であるもの

具体的な基準例 6 (小牧市)

※JICPA 公会計委員会研究報告の記述を採用 https://jicpa.or.jp/specialized_field/20200302ces.html

- 不正か誤謬か(不正は少額であったとしても住民の信頼を大きく損なう)、
- 当該不備が広範囲に影響を与えるか。特に住民に影響を与えるか
- 地方公共団体の業務遂行に影響を与えるか。効率性等を大きく損なうか
- 不備による影響は長期間にわたって続くか、 未発見のものも含めて、同種の不備が複数発生していると推測されるか
- 金額的影響が大きいか、 不備により発生した損失等は回復可能か。

具体的な基準例 7(福島県)

【整備上の重大な不備】

(ア)体制の整備に不備がある事案

内部統制の取組を実行に移すために必要な規則や指針等を策定していない、又は、全庁的な体制を整備していない。

(イ)自己モニタリングの整備に不備がある事案

リスク評価シートに記載されている「リスク回避(対処)チェックポイント」を各職位の職員が全く実践していない。

【運用上の重大な不備】

(ア)地方公務員法に基づく懲戒処分事案、(イ)執行機関等の判断による公表事案

(ウ)監査における指摘事項や内部統制上の不備について、個々の事案の状況を総合的に考慮し、内部統制が著しく機能していない事案など、内部統制の説明責任を果たす観点から重大な不備とすべき事案

具体的な基準例 8(青森県)

【整備上の重大な不備(全庁的)】

ガイドライン別紙1の評価項目の取組が全く実施されていないことが確認されたものなど。

【整備上の重大な不備(業務レベル)】

現金亡失や個人情報漏えいなど事前に影響が大きいと評価したリスクに対して、対応策を全く実施していないことが確認されたものなどについて、未実施の理由等を確認し、個別の事例ごとに判断。

【運用上の重大な不備】

現金亡失や個人情報漏えいなど事前に影響が大きいと評価したリスクが実際に発生したもの、懲戒処分や報道された事案等が発生したものなどについて、経済的・社会的な不利益の大きさ等を考慮し、個別の事例ごとに判断。

③総合的に判断するもの(自治体ガイドラインを基準)

○ ガイドラインの「記述」を基準に重大な不備(の候補)とするもの

- ・ 整備上の重大な不備は、全庁的な内部統制及び業務レベルの内部統制の整備上の不備のうち、全庁的な内部統制の評価項目に照らして著しく不適切であり、大きな経済的・社会的な不利益を生じさせる蓋然性が高いものが該当する。
- ・ 運用上の重大な不備は、全庁的な内部統制及び業務レベルの内部統制の運用上の不備のうち、不適切な事項が実際に発生したことにより、結果的に、大きな経済的・社会的な不利益を生じさせたものが該当する。

○ ガイドラインの「例示」を基準に重大な不備(の候補)とするもの

【整備上の重大な不備】

- ・ 複数の部局にまたがる大規模な施設の建設事業について、部局ごとの権限と責任が明確に示されておらず、当該事業の適切な執行に支障が生じる可能性が著しく高い状況にある。
- ・ 会計処理の変更について、財務情報に係るICTシステムに反映すべき担当者に適切な情報の共有がなされておらず、また、システムの変更を確認することとされておらず、複数の財務情報に誤りが必然的に生じる状況にある。

【運用上の重大な不備】

- ・ 特定の部局において監査委員監査において指摘されたリスクについて、適切に共有がなされなかったため、複数の部局でリスクの評価と対応が行われず、複数の事務的なミスにつながったことで、多大な超過勤務の発生を招いた。
- ・ 内部統制の不備が生じていた事実が内部通報制度により情報提供されていたにも関わらず、担当者が適切に対応していなかった結果、更なる不備が発生し、地方公共団体の社会的信用を毀損した。
- ・ 過去に監査委員から指摘があった内部統制の不備に対し、具体的な改善策の検討や実施が行われなかった結果、同様の不備の再発につながり、不適切な経理処理を招いた。

VI 整備上、運用上の 不備の具体例

目的① 業務の効率的かつ効果的な遂行

1 不十分な引継ぎ

※見出しはガイドライン別紙3のリスク例による区分している。

- ① 工事の前払金請求書を受領後、会計事務担当の職員へ引き継いだら、年度初めの繁忙期により、大量の書類に請求書が紛れ、所在が不明となり、支払い遅延が生じた。(指定都市)
- ② 事務引継ぎが不十分であったことや相手方からの請求がなかったため、賃借料の支払い事務を失念した。(一般市)

3 進捗管理の未実施

- ③ 国庫補助事業において事務の執行を怠った結果、多額の不用額を発生させた。(都道府県)
- ④ 令和2年度「保健衛生施設等施設・設備整備費国庫補助金」について、出納閉鎖である令和3年5月31日までに支出処理を行わなかったため、国庫補助金約135万円余を国に返還し、一般財源を充当する事案が生じた。(都道府県)
- ⑤ 職員が農業経営改善計画の認定に係る事務処理を怠り、手続が滞った事案が判明した。(都道府県)
- ⑥ 高等学校において、職員が54件の支出に係る事務を怠り、約140万円の支払が遅延した。(都道府県)
- ⑦ 令和3年11月、令和3年6月末以降未処理の特別児童扶養手当等認定請求書類が280件、未支給額が約4,900万円あることが発覚した。(都道府県)
- ⑧ 担当者が河川占用料の処理を怠り、その後の担当者にも引継ぎができていなかった結果、平成29年から令和2年度までの間の205件の許可に対する合計約1,365万円の徴収を行っていなかった。(都道府県)
- ⑨ 新型コロナの陽性が判明した患者について、医療機関から保健所あて患者発生の届け出がなされたものの、保健所において覚知されず、健康観察や療養調整等の対応及び公表が行われなかった。(指定都市)
- ⑩ 市道等占用物件の許可期間更新の申請漏れによる無許可占用物件について、占用実態の確認や催促等を行っていなかったもの。(一般市)
- ⑪ 行政財産貸付における使用料の算定において、定期監査で誤りを指摘されていたにも関わらず、誤った事務処理を行った。(一般市)
- ⑫ 「墓地、埋葬等に関する法律」による引取者のない遺体に係る葬儀執行について、事務処理の遅延及び放置により長期間にわたって葬儀執行がなされず、葬儀業者に遺体が保管されていたもの。(指定都市)

目的① 業務の効率的かつ効果的な遂行

4 情報の隠蔽

- ① 授業料1名分約8.9万円が納入されていないことを知りながら上司に報告せず、未納生徒を特定しないまま別の生徒名義の虚偽の納入通知書を作成し、未納分の同額を私費で補填した。(都道府県)

5 業務上の出力ミス

- ② 対象年・月の設定を誤り、誤った納入済み保険料を記載した「介護保険料納入済額のお知らせ」を作成し郵送した。(指定都市)
- ③ 本市から県後期高齢者医療広域連合に誤った所得情報を送信したため、後期高齢者医療保険料の賦課を一部誤っていた事案が発生したもの。(中核市)

8 意思決定プロセスの無視

- ④ 工事事務所において、道路法に基づく占用許可等について、決裁を経ずに道路占用許可書等に公印を押印して相手方に交付したほか、道路占用許可書を交付せず、口頭で許可するなどの事案が発生した。(都道府県)
- ⑤ 福祉事務所において査察指導員である元職員が正規の決裁過程を経ずに、令和2年4月から令和3年1月までに17回にわたり、計1,271万円に及ぶ生活保護費を生活保護を受給している1世帯に支出していたことが判明した。(指定都市)
- ⑥ 複数の所属で1者からの下見積価格をそのまま予定価格として設定する不適切な処理が行われていた。(特別区)

9 事前調査の未実施

- ⑦ 占用料の納入通知書の返戻分について不達の原因調査等を実施せず回収事務が行われていなかった。(一般市)

目的① 業務の効率的かつ効果的な遂行

1.1 委託業者トラブル

- ① 市長選挙の選挙公報配布業務の受託者が、契約内容を履行せず、約1.9万世帯に選挙公報が未配布になった。上記発覚時に、過去の選挙においても、約1万部が委託事業者内に残置されていたことがあわせて判明した。(指定都市)
- ② 新型コロナワクチン接種済者へのポイント付与事業で、委託事業者が未接種者にもポイントを付与した。(中核市)
- ③ 液状化対策工事の薬液注入の際に、鉄製の施工機械が地中で水道管に接触し破損させた。(指定都市)
- ④ 雨水ポンプ場の整備を巡り、消防法に適合しない建築工事の着工(二千万円の追加経費)、建築確認済証の交付前の違法な工事の着工、「工事監理者」の未設置(発覚により工事を一時中断)の度重なる法令違反が発覚した。(指定都市)

1.7 不適切な契約内容による業務委託

- ⑤ 県が所有する設備の修繕について、契約の締結など法令で規定された手続きを経ずに、業者に発注して履行させた。その際、予算が不足していたことから、翌年度に支払手続を先送りした。(都道府県)
- ⑥ 橋梁耐震補強工事において、想定を超える湧水が発生し、工法の見直しのための修正設計が必要となったが、その際に必要な現場試験を、契約手続きを行わないまま業者への口頭指示で行い、翌年度に随意契約し費用を支払ったもの。(都道府県)
- ⑦ 契約事務において、法に照らして不適切な「内規」に基づき、競争入札の後、既契約事業者と特命随意契約を複数年契約していた。(特別区)
- ⑧ 新型コロナウイルスのワクチン接種に係る各種の契約事務において、予算を超過していることに気付かず契約を締結したため、約67.5億円の予算超過が発生した。(指定都市)

目的② 業務に関わる法令等の遵守

※見出しはガイドライン別紙3のリスク例による区分

18 不正要求（請求）

- ① 職員が転居届を提出せず、長期にわたり住居手当等を不正に受給した。（不正受給額約448万円）（指定都市）

20 書類の偽造

- ② 農業振興課において、職員が、令和2年度の県内産農産物の放射性物質検査について、9検体の検査を実施していないにもかかわらず、架空の検査結果を作成し、県ホームページ等で公表した。（都道府県）
- ③ 就労準備支援及び生活保護法関係業務において公文書の偽造等の不適正な事務処理が発生した。（都道府県）
- ④ 国の交付金事業に関し、担当職員の職務懈怠に端を発した虚偽報告に基づき誤った実績報告書を国へ提出し、その結果、令和元年度及び2年度に不適切に交付金を受け、約1.6億円を国へ返還する事態となった。（指定都市）

22 証明書発行時における人違い

- ⑤ 福祉部の職員が、後期高齢者医療保険料の納付相談に対応した際、誤って別人名義の納付書を交付した。（中核市）

25 個人情報の漏えい・紛失

- ⑥ 精神保健福祉法に基づく措置入院に係る保護者への通知に関する事務において、入院者が住民基本台帳法上の支援措置対象者であるにもかかわらず、当該者の住所を記載した通知を、加害者である保護者に対して交付したもの。（指定都市）
- ⑦ 県民に対し、メール一斉回答（回答先77名）する際、「Bcc」ではなく「To」で送付しメールアドレスが漏えいした。（都道府県）
- ⑧ 情報公開により開示した文書の非開示マスキング処理に不備があり、個人情報を取得できる状態であった。（都道府県）
- ⑨ 契約先事業者から県あてに送付すべきイベントの申込者リスト（16名分）を誤って第三者へメール送信した。（都道府県）
- ⑩ メール誤送付や、個人情報の誤交付等により、個人情報が流出する事案が対象年度中に14件発生。（都道府県）

26 機密情報の漏えい・紛失

- ⑪ 電子入札システムを用いた指名競争入札の入札公告手続きにおいて、誤って金額が記載された事後公表用のファイルを添付し、閲覧可能な状態となった。業者からの連絡により判明し、直ちに入札公告を取り消した。（都道府県）

目的② 業務に関わる法令等の遵守、目的③財務報告等の信頼性の確保

3 3 収賄

- ① 職員が、配水管布設工事において、最低制限価格を事業者に漏らし、その謝礼として、自宅の修繕工事代金の支払いの免除を受け、公契約関係競売入札妨害罪及び加重収賄罪で逮捕・起訴された。(中核市)
- ② 土木建築部の幹部職員が一部非公表の単価表を提供したことに対する謝礼として供与されるものと知りながら、知人等から商品券の供与を受けたとして収賄罪で起訴された(都道府県)

3 4 横領

- ③ 消防団地区本部に所属する消防団員が、消防分団に交付した消防団交付金約116万円を無断で口座から引き出し、借金の返済や自らが営む事業を継続するための運転資金に充てていたことが判明し懲戒免職となった。(指定都市)

3 7 過大徴収

- ④ 養護老人ホームに入所した入所者から、収入として取扱わないこととされている心身障害者扶養共済年金受給額も含めた収入申告がなされ、誤って収入認定していたことにより、入所者負担金を過大に徴収していたもの。(指定都市)
- ⑤ 有線テレビジョン解除申請書が提出されていたが、システムへの解除入力漏れにより誤徴収をしていた。(一般市)

3 9 過少徴収

- ⑥ 国民健康保険料の算定において、本来含めるべき所得を含めていなかったことから、一部の被保険者について保険料を低く算定し、うち1名について70歳以上の一部負担金の割合を低く設定していたもの。(指定都市)
- ⑦ 介護保険料1,952件を誤って本来の保険料額よりも少なく計算し未徴収額は計約2,200万円に上った。うち、1,263件は当初請求から2年を経過し、追加請求できないこととなった。(指定都市)
- ⑧ 高等学校8校において、令和元年度及び令和2年度の授業料に係る高等学校等就学支援金の受給資格認定の事務処理を誤り、授業料を徴収(44件約461万円)又は返還(2件約12万円)することとなったもの。(都道府県)
- ⑨ 市道等占用料の未納者に対し督促状を発送しているが、督促手数料は徴収していなかった。(一般市)
- ⑩ 国が管理する河川にかかる占用の手続きは、占用許可を国が行い、占用料の徴収を県が行うことが河川法で定められているところ、205件の許可に対する、合計約1,365万円の占用料の徴収を行っていなかった。(都道府県)

目的③財務報告等の信頼性の確保

40 検収漏れ

- ① 補助金支払事務において、補助対象事業の実施を確認するための現場写真や図面(約8.5万円分)が添付されておらず、事業を実施した事実が十分確認できないにもかかわらず支払いを行った。(都道府県)

43 過大入力

- ② 心身障害者医療費助成等において、本市の国民健康保険加入者を対象とした窓口申請を必要としない自動償還の仕組みによる助成金支給に際し、未支給または過大・過小支給があったもの。(指定都市)
- ③ 障害福祉サービス事業所から、錯誤により介護給付費について要件を満たさない加算の届出がなされ、これを本市において算定可能と判断して受理したことにより、その加算を12カ月間算定していたもの。(指定都市)
- ④ 電力メーターの読み取り方を誤り、電気料を差引いて支払う指定管理料に過払いが生じた。(指定都市)

44 過少入力

- ⑤ 所得税の確定申告書の内容をシステムに入力する際、専従者給与収入等の情報の入力漏れ等があり、当該システムの情報を利用して算定する国民健康保険税等において税額等の軽減判定が正しく行われず、賦課誤りが発生した(中核市)

45 システムによる計算の誤り

- ⑥ 年金天引きにかかるシステムの設定を誤り、その結果年金天引きデータが正しく作成されず、令和3年4月に対象者に通知した徴収額より少ない額で天引きした。(指定都市)
- ⑦ 国民年金システムの改修において誤った区分設定による所得情報が作成されるようプログラムが改修され、日本年金機構に対して適正な所得情報が提供できず、同機構において年金生活者支援給付金の誤支給(470件)が生じた。(指定都市)
- ⑧ 介護保険料の令和3年6・8月期分の年金天引きにかかるシステムの設定を誤り、その結果年金天引きデータが正しく作成されず、同年4月に対象者に通知した徴収額より少ない額で天引きした。(指定都市)

目的③財務報告等の信頼性の確保

46 データの二重入力

- ① 新型コロナウイルス感染拡大防止のための緊急事態措置等に伴う営業時間短縮や休業等の要請にご協力いただいた大規模施設及び飲食店等を対象に支給する協力金について、二重支給など約6.7億万円の過払いをした。(都道府県)

49 システムへの科目入力ミス

- ② 建物賃貸借契約に基づく敷金1件、900万円の執行に当たり、「(節)貸付金」とすべきところ、「(節)使用料及び賃借料」で執行していた。(都道府県) ※監査委員の審査における指摘

50 科目の不正変更

- ③ 県が所有する設備の保守点検業務について、予算が不足していたことから、業者に見積書を差し替えさせ、本来の支出科目と異なる科目で支出した。(都道府県)

目的④資産の保全

51 不十分な資産管理

- ④ 市博物館が収蔵する資料6点(内1点は重要物品)に紛失が生じた。(指定都市)
- ⑤ 児童館を移転改築した際に、市児童館条例を改正して児童館の位置を改める手続きを行っていなかった。(中核市)
- ⑥ 県が管理する港湾施設において、鉄製の扉が倒れ、その下敷きとなって作業員が死亡する事故が発生した。(都道府県)
- ⑦ 博物館における物品検査において、マニュアルに則った検査時間や人員体制で行った結果、検査対象備品数が多数あり、検査資料による重要物品等の現品検査が十分にできずに、紛失を確認できなかった。(指定都市)

56 現金の紛失

- ⑧ 収納した現金約10万円の入ったポーチを職員が机の上に置いたまま一時離席し、その後亡失に気付いたもの。(都道府県)

条例・規則・業務マニュアル等の不備

- ① 障がい者福祉手当の支給要件の考え方の未統一により、支給対象外の者に長期間にわたり手当を支給した。(特別区)
- ② 介護支援専門員の試験や研修で対象者から徴収する手数料等の徴収の根拠となる県の条例の定めがない状態。(都道府県)

改正条例等の適用誤り

- ③ 「駐車場条例」を改正し、上限料金を設定することとしていたが、指定管理者が変更処理を行わず、所管局の確認が不十分であったことから、上限料金を適用しないまま駐車料金を誤徴収した。(誤徴収：約1,200件、総額：約70万円)(指定都市)
- ④ 占用料徴収の根拠に関する条例及び規則の一部改正で道路占用料及び河川占用料の算定方法が変更となったが、組織内における情報の伝達が不十分のため、複数の課で、改正前の方法で算定した。(指定都市)
- ⑤ 文化ホールの使用料の額について、長年に渡り条例で定める方法とは異なる誤った方法で算定していた。(指定都市)

予算計上漏れ

- ⑥ 市営住宅のエレベーター改修工事を、当初令和3年度に実施予定だったが入札不調となり、令和4年度にかけての2カ年工事として債務負担行為を設定した。その後、令和4年度当初予算に予算計上すべきところ失念した。(中核市)

入札関係の手続き誤り

- ⑦ 業務委託契約に係る入札事務に関して、予定価格を誤認したことにより、本来の予定価格を上回ったまま落札決定したため、落札決定を取り消した案件が発生した。(都道府県)
- ⑧ 建設工事関連業務委託に係る入札事務に関して、設計書の一部に積算の誤りが判明し、落札決定を取り消した。(都道府県)
- ⑨ 選定委員会において、価格点の算定誤りにより本来は落札者とならない事業者を落札者として決定した。(指定都市)

申請ミス・チェック不足

- ⑩ 市町村が実施し県が交付申請のとりまとめ等を行う、子ども子育て支援交付金事業に関する繰越処理において、国への繰越確定額の報告を県が誤ったことにより、市町村に本来支払われるべき交付額に不足(約263万円)が発生した。(都道府県)
- ⑪ 工事落札業者との契約締結後に設計額の積算誤りが判明し、契約解除の結果、約95万円の損害賠償が発生。(都道府県)
- ⑫ 最高裁判所裁判官国民審査投票用紙について、審査対象裁判官11名のうち1名の名前を誤記したことにより、投票用紙を再印刷する事案が発生した。(再印刷に伴う県費負担：約118万円)(都道府県)

「非財務」事務に係る重大な不備の例

職員のコンプライアンス

- ① 業務中に一時保護児童に対するわいせつ行為を行ったとして、職員が児童福祉法違反の疑いで逮捕された。(都道府県)
- ② 新型コロナウイルス感染症と診断され、保健所から自宅療養の要請を受けた職員が、療養期間中に飲酒を伴う会食などの外出を繰り返す事案が発生した。(都道府県)
- ③ 職場における運転免許証の定期確認により、職員1名が運転免許を失効した状態で公用車を運転したことが判明し、その後、当該職員は酒気帯び運転で検挙されていたこと、不正に取得した運転免許証を返納した一方で効力のない運転免許証を保有し続け、公用車を無免許で124回運転していたことが判明した。(中核市)
- ④ 職員は、年次有給休暇を全て取得した後に体調不良を理由に出勤せず、医療機関を受診しないまま虚偽の申告を続け欠勤した。また、虚偽の理由を申告し、家族看護休暇を不正に取得した。(都道府県)

文書管理（公文書の紛失）

- ⑤ 令和2年度に公文書を紛失した所属において、監査委員の指摘を受け、改善策を講じていたにもかかわらず、令和3年度も公文書の紛失がありました。(都道府県)

他の執行機関・公営企業におけるミス

- ⑥ 期日前投票所において、投票用紙交付機に小選挙区と比例代表の投票用紙を誤ってセットし、2名に誤った用紙を交付した。また、別の投票所において、点字投票者1名に対し比例代表の投票用紙を誤って2枚交付した。(指定都市)
- ⑦ 本市からの業務委託により運営している障害福祉サービス(生活介護事業)において、胃ろうにより経管栄養を受けている利用者に対し、看護師が、水分及び塩分補給などの分量を誤ったほか、与薬の時間を誤った。(指定都市)
- ⑧ 市民病院において、医師等が加入する医局会との取り決めのもと、超過勤務手当等の支給対象となる時間の上限を設け、医師等227人(過去に勤務していた者を含む。)に対して、超過勤務手当等の一部を支給しなかった。該当者には、利息を含めた約4.8億円を支給した。(中核市) (※長の内部統制の対象外の事例)
- ⑨ 路面電車が右中間ドアを開いたまま約80メートル運行した。(指定都市)

整備上・運用上の不備、重大な不備の数 (出典：令和5年8月 総務省調べ)

(単位：団体)

不備	都道府県				指定都市				市区町村			
	令和2年度		令和3年度		令和2年度		令和3年度		令和2年度		令和3年度	
	整備上	運用上	整備上	運用上	整備上	運用上	整備上	運用上	整備上	運用上	整備上	運用上
0	32	5	33	4	12	1	11		9	5	16	17
1～10	8	3	10	3	4	2	3	2	3	2	7	2
11～20	2	2	2				1			3	2	3
21～30	1	3		3			3	1	3	4	1	4
31～40	2	2			1	2						
41～50		2	1	2		2		3				
51～100	2	10	1	11	1	4		4			1	
101～		20		24	2	9	2	10	1	2	1	2
計	47	47	47	47	20	20	20	20	16	16	28	28

重大な不備	都道府県				指定都市				市区町村			
	令和2年度		令和3年度		令和2年度		令和3年度		令和2年度		令和3年度	
	整備上	運用上	整備上	運用上	整備上	運用上	整備上	運用上	整備上	運用上	整備上	運用上
0	47	21	46	25	18	10	18	7	14	11	26	21
1～10		24	1	20	2	9	2	12	2	5	2	6
11～20		1		1		1		1				
21～30												1
31～40												
41～50												
51～100				1								
101～		1										
計	47	47	47	47	20	20	20	20	16	16	28	28

VII 監査委員の審査、 議会への提出、公表

長の評価手続が相当でないと言われた例

- ① 会計課が所管する全職員の所得税に係る歳入歳出外現金に、長期にわたり約2,000万円に及ぶ不足が生じていることが、令和4年に入って判明。原因等を調査中であるとして、令和3年度分の報告書に記載しなかったが、本事案は、評価報告書の調製後であったとしても、何らかの評価を行い、修正あるいは追加で報告すべきだった。(都道府県)
- ② 所属長が行う自己評価において「リスク評価シート」に「不備あり」とされているにもかかわらず、内部統制推進責任者に報告されていないものが、6所属9件あった。(都道府県)
- ③ 自治体ガイドラインに掲げられた全62の財務リスクのうち、市が重点的に取組を行ったリスクのみの評価にとどまり、全てのリスクを網羅していなかった。(一般市)
- ④ 不当要求リスクに関する運用状況の評価手続及び評価結果について、どのような資料や調査により検証や確認したのか明らかでなく、有効に運用されていると評価するのは相当ではない。モニタリングを適切に実施されたい。(一般市)
- ⑤ 業務点検チェックリスト等について、令和2年度の意見の反映が令和3年度末に行われ、契約に関する事務処理の改善が図られていない事案が散見された。(都道府県)
- ⑥ 財産の管理に関するリスクを掲載している部署が少ない。(一般市)

長の評価結果が相当でないと言われた例

- ⑦ 予算の執行科目を誤るなどしていたものが7所属あった(決算審査の段階で判明。前年度も同じ事案あり)。(都道府県)
- ⑧ 「地方公共団体の物品等又は特定役務の調達手続の特例を定める政令」に基づく契約手続について、契約期間を分割し、同規定が適用される予定価格の額(3,000万円)未滿としたものがあつた。(都道府県)
- ⑨ 市長が把握した2件の運用上の不備のほか超過勤務手当の誤支給、保育料の引落とし漏れについても、大きな経済的・社会的不利益を生じさせ、市民に不信感を与え、重大な信用失墜となったことから、重大な不備に該当するものと考えられる。(一般市)
- ⑩ 事業に要した費用について実際の支払額より多い金額を記載した領収書を実績報告書に添付するなど、長年にわたる補助金の不正受給が判明したが、内部統制評価報告書において本事案に対する検証・評価が行われていないことから、重大な不備の検証・評価が不十分であると判断した。重大な不備にどのようなものが該当するかの判断基準を作成するとともに、今後の内部統制の実施に当たっては、適切に運用されるよう要望する。(一般市)

長の評価手続に重大な不備があるとされた例

- ① 審査の過程で、総務局総務室において、新型コロナウイルス感染症への全庁対応を考慮し、自己評価の報告を行う所属を政策局、総務局及び会計局の本庁所属 29所属に限定し、残りの 181所属からは自己評価の報告を求めないこととされていた。そして、総務局総務室では、このような対応が内部統制の評価に及ぼす影響について十分には把握していなかった。しかしながら、内部統制を評価するに当たって、このように大多数の所属を除外して実施することは、その評価に重大な影響を及ぼすもので、評価手続に著しく不十分な点があると認められることから、内部統制の整備上の重大な不備に該当するものである。さらに、その結果、内部統制の評価が適切に行えず、その評価報告が十全に実施できなかったと認められることから、内部統制の運用上の重大な不備に該当するものである。(都道府県)

体制の強化・取組の強化

- ① 内部統制制度について、知事部局だけでなく他任命権者への適用を検討すること。(都道府県)
- ② 独立した評価部局の設置に向けて検討の上、対応されたい。(一般市)
- ③ 年度ごとに評価の重点項目を指定し評価手続を実施すべき。(指定都市)
- ④ 適宜適切な時期に職場会議を開催するとともに、モニタリングによりその実施状況を把握し、内部統制に対する職員の意識を高めることに努められたい。(都道府県)
- ⑤ 内部統制に関する庁内会議の回数について、年1回の開催であったところ、より効果的な内部統制の整備及び運用が図れるように開催数を増やすこと。(一般市)
- ⑥ 財務事務に係る知見を生かす観点から、会計管理者など関係機関との連携を強化していただきたい。(都道府県)
- ⑦ 発生した事務ミスの原因等の類型化や評価部局による随時のモニタリングなど、更なる対策を講じられたい。(都道府県)
- ⑧ 各所属が行う自己点検において、不備の把握漏れが見受けられるため、自己点検の精度を高め、発生した不備を漏れなく確実に把握し、適切な是正・改善につなげること。(都道府県)
- ⑨ より有効で効率的な「リスク管理シート」について研究を進められたい。(一般市)

情報の伝達

- ⑩ 事務ミスが発生した場合に、速やかに、全庁的に情報共有する方策について検討されたい。(都道府県)
- ⑪ 運用上の不備があった事案については、再発防止策を策定の上、全庁に周知徹底されたい。(都道府県)
- ⑫ 危機事案発生時点で直ちに報告し、後日、対応策を報告するよう変更されたい。(一般市)
- ⑬ 他部署の事務誤りを自分事として捉えられるよう、より効果的な情報共有や注意喚起の方法を検討する必要がある。(一般市)
- ⑭ 年度変わりの引継ぎや組織内、組織間での情報の受け渡しが適切に実施されていない。(都道府県)

内部統制の普及

- ⑮ 更なる職員研修や情報共有を推進し職員の意識向上に努められたい。(一般市)
- ⑯ 内部統制に係る研修の受講対象者を広げるなどにより内部統制に対する意識の向上を図られたい。(一般市)

リスクの識別・リスク評価

- ① 内部統制制度の対象である財務事務では、各課所に共通して内在するリスクも多い。内部統制評価部局で把握した不備等を共有し、各課所が適切なリスクを設定することにより、自律的なチェック機能の充実を図っていただきたい。(都道府県)
- ② リスクの選定時には、これまでの視点に加え、発生時に生命や財産に与える影響を十分に考慮し、他自治体の事故等から想定される事例も含めて選定すること。(特別区)
- ③ 業務レベルの内部統制の評価として、管理部門に上げられてきた一部のリスクのみリスク事例評価シートを作成、評価を行っているが、網羅的なリスクの洗い出しや各所属における自己評価を行うこと。(一般市)

定期監査との連携

- ④ 定期監査における指摘等を内部統制の不備として自己評価することが徹底されていない。(都道府県)
- ⑤ 過去3年の定期監査で指摘事項・意見事項又は不適正事務があるにもかかわらず、優先度の低いリスクとしている所管については、次回以降、適正にリスク選定を行うことを指導徹底すること。(特別区)
- ⑥ 一部の課等において、共通して起こりうるリスクについて識別していないものや過去の監査の指摘をリスクとして識別していないものがあつた。(都道府県)
- ⑦ 定期監査においてリスク発生報告がなされていない運用上の不備が認められたことから、引き続き、職員の制度の重要性に対する認識を高めるよう努められたい。(都道府県)

有効性の評価に関する例

- ⑧ 全庁的な内部統制について、評価項目に対応する規定が整備されていることが制度を有効に機能させるための基盤となる。各規定の改廃等を漏れなく把握した上で、不備の有無の把握及び有効性の評価を行っていただきたい。(都道府県)
- ⑨ 重大な不備と評価しなかった具体的な根拠をより明確に示すこと。(特別区)
- ⑩ リスクの捉え方に各課バラツキがある。重大な不備の考え方・基準の整備を進め不備を漏れなく把握できるよう精度向上に努められたい。(一般市)
- ⑪ 所属により不備の判断に差異があるため、不備の判断基準の明確化を図るとともに、職員への制度の周知徹底や、発生した不備への適切な対応、適時、的確なモニタリング等に取り組み、不適切な事案の発生防止に努められたい。(都道府県)
- ⑫ 重大な不備の判断基準がない現状においては、判断に至るまでの手続に客観性を担保する方策を検討されたい。(指定都市)

内部統制に係る記録の徹底

- ① 全庁的な内部統制の評価項目ごとの実施状況が記されておらず、不備の判断がされていなかった。(一般市)
- ② 内部統制の整備状況及び運用状況の評価に係る経緯を提示できる証拠書類を作成記録されるよう努められたい。(一般市)
- ③ 3段階のリスク評価について、評価基準の考え方の記載はあるものの評価数値の決定を補足する資料はなく、どのような議論を経て評価に至ったのかが不明である。(一般市)
- ④ 評価作業の実施記録や個々の評価結果の根拠を表す文書等について審査に必要かつ十分な範囲で提供すること。(特別区)
- ⑤ 内部統制の取組の成果、効果を分かりやすく具体的に確認できるよう資料の継続的な見直しに努められたい。(指定都市)

内部統制評価報告書の記載内容

- ⑥ 令和3年度内部統制評価の実施にあたって、評価期間及び評価範囲、評価基準が明記されていなかった。(一般市)
- ⑦ 再発防止策は記されているが、その整備状況が記されておらず、適切に改善策が実施されたのか把握できない。(一般市)
- ⑧ 県民の信頼を大きく損なったと考えられる事案がある場合には、その判断の理由等について内部統制評価報告書や説明資料等に記載すること。(都道府県)
- ⑨ 重大な不備に該当すると判断した基準や具体的な理由を内部統制評価報告書や説明資料に記載すること。(都道府県)
- ⑩ 評価対象期間、評価基準日、評価範囲について、計画と報告に齟齬が生じている。(一般市)

監査委員との連携状況(意見交換の実施)

(出典：令和4年3月総務省調べ)

<監査委員と実施している意見交換等>

※ 複数回答

(単位：団体)

項目	団体数
① 内部統制に関する方針の検討時	52
② 内部統制に関する方針を策定し、内部統制対象事務を決定したとき	64
③ 評価対象期間における取組に係る計画の策定、修正時	36
④ 評価対象期間における取組に係る手続等の決定時	34
⑤ 評価項目や評価方法等の検討時	41
⑥ リスク評価シートの様式作成時	29
⑦ 内部統制の評価結果をとりまとめたとき	78
⑧ 監査委員による審査計画の策定、修正時	23
⑨ その他	18

※回答総数105

内部統制評価報告書の策定時期（令和3年度分の報告）

(単位：団体)

	令和4年 6月	7月	8月	左記 以外	計
都道府県	10	23	10	4	47
指定都市	10	6	0	4	20
市区町村	10	8	2	6	26
計	30	37	12	14	93

※回答総数93

※左記以外の内訳

都道府県…9月：2団体、10月：1団体、12月：1団体

指定都市…5月：3団体、9月1団体 市区町村…3月：1団体、4月：1団体、5月：3団体、6月：1団体

議会提出の時期

(単位：団体)

	6月	9月	12月	3月	計
都道府県	0	42	5	0	47
指定都市	0	20	0	0	20
市区町村	0	33	2	0	35
計	0	95	7	0	102

※回答総数102

※不定期と回答した団体は含まない。上記の「月」には、開会が前後月となる場合を含む