

# 令和2年度 長浜市業務リスク管理実施報告書

## 1 長浜市業務リスク管理の概要

### (1) 『長浜市内部統制基本方針』

内部統制の取組を行うに当たって市の考え方を明らかにするため、平成28年6月に「法令遵守」、「情報管理」、「財務規律の確保」、「資産保全の確保」、「効果的な職務遂行」、「自己管理」の6つの柱からなる『長浜市内部統制基本方針』を策定しました。

これに基づき、具体的な業務リスク管理として、『長浜市業務リスク管理基本方針』に基づくリスク管理チェックシートにより、定められたルールを組織内の全ての職員が理解・認識し、そのルールに基づいて業務を遂行できているかどうかを管理・記録し、その評価を行いました。

### (2) PDCAの内容と実施責任者

(令和2年度改訂)

	内 容	実 施 責 任 者
P (計画)	・管理体制、運用方針の整備 ・リスク管理チェックシートの作成	副市長 【総務部次長 (総務課)】
D (実施)	・リスク管理の実施と記録及びその評価	課長 (チェック・1次評価) 次長 (2次評価)
C (検査)	・各部局のリスク管理状況の確認・評価を行い、 評価責任者として副市長に意見を述べる ・必要に応じ財務検査員に実地調査を命じる	会計管理者
A (改善)	・リスク管理チェックシート等の見直し ・業務改善の指示 ・ルールの見直し検討指示	副市長 【総務部次長 (総務課)】

### (3) 業務リスク管理チェックシート

業務上想定されるリスクのチェック項目として、9分野40項目を設定

【9分野】： { 入札・契約事務、準公金、補助金事務、収入・支出事務、財産管理、文書管理、サービス、  
情報管理、業務・事業執行 }

## 2 リスク管理の運用

(「リスク管理チェックシート」の管理)

- ① 職員は、管理部門の課から不適正事項を指摘された場合は、課長に報告する。
- ② 課長は、職員からの不適正事項の報告を受け、「リスク管理チェックシート」を毎月作成、四半期ごとに部局長に提出する。  
重大な事案については、別途「不適正事案等報告書」により報告する。
- ③ 次長は、各課長のリスク管理・評価について2次評価を行い、評価・意見等を記入して、四半期ごとに総務課に提出する。
- ④ 総務課は各部局の報告を取りまとめ、会計管理者（業務リスク管理評価責任者）及びコンプライアンス推進本部会議にて報告する。

（「リスク低減計画」の管理）

- ① 次長は部局ごとにリスク低減計画を作成し、具体的な低減目標を設定する。
- ② 年度末には、当年度分の分析評価を行うとともに、次年度の目標を設定する。

### 3 業務リスク管理の評価

（1）各課で特定したリスクの件数

令和2年4月から令和3年3月までの1年間において、各課で特定した業務上のリスクの件数は次のとおりです。 (件)

分野	4月～ 6月	7月～ 9月	10月～ 12月	1月～ 3月	合計	内 訳	
入札・契約事務	8	4	6	4	22	不適切な入札執行	7
						不適切な契約の締結	11
						その他	4
準公金の取扱	0	0	0	1	1	準公金不適正経理	1
補助金事務	1	0	0	1	2	不適切な補助金交付決定	2
						その他	0
収入・支出事務	424	128	95	123	770	不十分な検収	10
						不適切な支払事務	281
						不適切な収入事務	8
						財務会計調書の不備	405
						財務会計調書の作成遅延	28
						その他	38
財産管理	8	7	16	2	33	現金等の不適切な管理	7
						備品・消耗品の不適切な管理	3
						施設・設備等の管理不備	2
						公用車の不適切な管理	14
						その他	7
文書管理	6	2	1	5	14	公文書の不適切な管理	9
						その他	5
服務	1	1	1	0	3	業務の停滞	1
						セキュリティの不備	1
						その他	1
情報管理	3	5	5	4	17	情報の漏洩	10
						不適切な情報管理	1
						その他	6
業務・事業執行	8	7	5	9	29	不適切な事務処理	17
						進捗管理の未実施	5
						その他	7
合計	459	154	129	149	891		

## (2) リスクの傾向

- ・指摘された業務リスクの総件数は、891件（前年度比▲131件、▲13%）
- ・時期別では4月から6月に多く発生、分野別では収入・支出事務が最多
- ・一連の取組の効果が表れてきたが、同じミスの繰り返し発生が多い。

令和2年度において、内部統制機能により管理部門の指摘を受け、報告された業務リスクの総件数は891件で、令和元年度の総件数1,022件と比較すると、131件、約13%の減少となりました。

発生時期では、定期人事異動や前年度の出納整理期間と当年度の事業着手が重なる第1四半期（4月～6月）が最も多く、全体の約52%がこの時期に発生しています。

分野では、収入・支出事務に係るものが770件と最も多く、全体の約86%を占めています。その主な内容としては、財務会計調書の不備が最も多く、決裁印や検収印の押印漏れ、添付書類の不備が特に目立っています。これらに起因して、支払金の振込エラーや支払いの遅延も発生しています。また、次いで不適切な入札執行や契約の締結等による入札・契約事務に対するリスク、公用車の事故・破損等による財産管理に対するリスク、証明書・許可書等の発行誤り等による業務・事業執行に対するリスクなどの件数が、昨年同様多い傾向にあります。

全体として、前年度から件数が減少した主な要因としては、業務リスク管理の取組を始めて6年目となり、職員のリスク管理意識が高まってきたことに加え、各課で発生した業務上のリスクを部局全体で共有し、その再発防止対策を講じるという一連の取組が浸透してきたことによるものと考えられます。

## (3) 不適正事項発生の原因

- ・個人の知識、認識不足、書類の不適切な管理、ケアレスミス
- ・所属全体としてのチェック体制が不十分
- ・複数チェックやチェックリストの活用等の再発防止策が充分機能していないケースがある。

不適正事案が発生した要因の多くは、ケアレスミスによるものとして報告されています。これにはチェック行為自体が不十分なものや、事務処理に関するルールを職員が十分に理解していないことによるものも含まれています。組織としては、特定の職員が一人で事務を行っていたため、組織内のチェック機能が働かなかつたケースや、調書類の回議行為が、チェック不十分なまま形式的に行われていることも考えられます。

また過去の誤りからチェックリストや複数人によるチェック体制を整備したにも関わらず、その活用が充分ではなく、不適正事案につながった例もあります。

全体的にリスク件数は減少傾向にあり、リスクに対する対応策も都度図られている一方で、一定数のリスクが常に発生している現状からは、新たなリスク管理の方策を検討する時期にあるのかもしれない。

なお、チェックミスや業務管理が不十分であった結果、特に重大な不適切事案として次のような事案が発生しました。

- ・算定誤りによる入札中止、見積入札の中止、落札決定の取り消し（総務部、市民協働部、都市建設部、下水道事業部、北部振興局）
- ・文書等の誤送付、メール・FAXの誤送信、給付金の誤支給、業者への支払先誤り（市民協働部、市民生活部、健康福祉部、教育委員会事務局）

#### (4) 改善の取組

- ・業務リスク低減計画：部局のマネジメント強化と事務ミス低減のための目標設定
- ・部局単位のリスク管理体制：経営会議等を活用した情報共有や再発防止策の検討、研修会
- ・係単位のリスクマネジメントの推進：係長制の導入により、係単位のチェック体制の強化
- ・リスクマネジメント研修等：職員の資質向上

令和2年度も、部局ごとの内部統制体制を更に充実強化するため、引き続き責任者である次長が中心となって、PDCAサイクルによる業務リスク管理に取り組みました。

具体的な取組としては、財務会計事務を中心に軽微な事務ミスが非常に多く発生しているという実態を踏まえ、部局ごとに「業務リスク低減計画」を事前に策定、取組目標と目標達成のための具体的な取組を設定し、発生件数の低減に努めました。

各部局とも実態に即した独自の方法によるチェック体制の強化や業務の見直し、職員研修を行うなど、リスク低減の目標は概ね達成されている状況です。

また、各部局では、各課で発生する不適正事案について、毎月の経営会議等を活用して情報共有や再発防止策の検討などを行い、組織全体としてのリスク防止に取り組みました。

再発防止策については、各課における事務マニュアルの見直しや、複数職員によるチェック体制の強化、財務会計調書のチェックリスト活用、職員間の業務連携強化、業務見直し等が随時行われました。

さらに令和2年度は、係長制の導入により、係単位でのリスクマネジメントの推進を行い、回議行為の中でも係長を中心としたチェック機能を強化しました。

昨年度は、新型コロナウイルスの影響で研修の機会を設けることも困難でしたが、リスク管理の中でも重要な位置づけとなる文書主任の役割を担う係長職に対しては、計6回、延べ120名程を対象としたリスクマネジメント研修を実施しました。

#### (5) 全体としての評価

- ・業務リスク管理の取組の定着が発生件数の減少につながった。
- ・部局ごとのリスクマネジメント体制が整ってきた。
- ・係長制の導入により係単位でのチェック体制が強化された。
- ・一方でリスク管理が形骸化してきた傾向も見られる。

業務リスク管理の取組が定着し、次長や課長を中心として職員全体にリスク管理の意識が浸透してきたことや、チェック機能の強化など次長を中心とした部局ごとの取組体制が整ってきたことから、不適正事案の報告件数は今年度も減少する結果となりました。

また、業務リスクの積み上げにより、各課や各部局における特徴や傾向が明確になってきたことで、リスク低減計画のように具体的な目標を掲げて取り組むことができたことは、組織としてのリスクマネジメントの結果としても評価できるものです。

さらに、令和2年度は係長制が導入されたことで、部局の次長を中心とした企画、評価、共有といった包括的なリスクマネジメントの推進に加え、係単位でのリスク管理機能が発揮され、更にリスクの減少につながったのではないかと考えられます。

しかし、一方で、発生事案の傾向をみると、軽微な事務ミスが依然として多く、防げるはずのミスが防げていないことや、同じ部署で同じミスが繰り返し発生しているケースが見られ、中には入札の中止や誤送付、誤支給等軽微な事務ミスであっても市民に影響を及ぼす事案も

発生しています。リスク対応策が十分に機能していない、また形骸化しているケースがないとも言えず、新たな取組の検討は今後の課題です。

---

## 4 今後の課題

---

- ・リスクが発生してからの対応、分析ではなく、あらかじめリスクを想定し、事前に対策を講じることで各部署のリスク対策を強化する。
- ・内部統制制度の法適化にあわせた業務リスク管理の見直し

令和2年度の取組結果を踏まえ、次年度も引き続き更なるリスクの低減に努めていかなければなりません。

前述のとおりリスク管理の取組に対する一定効果はあるものの、依然として同様のミスが繰り返し発生している実態があることから、再発防止策が不十分か、あるいは、根本原因の特定を誤ったため、講じた対策が機能していないなどが考えられ、これまでの再発防止策の検証を行い、必要に応じて対策を見直していくことも必要です。

そこで、令和3年度は、さらなるリスクの未然防止と発生時の影響の抑制を図るため、今までのように不適正事案の発生を受け、原因を分析し、対応するだけでなく、あらかじめ想定される事務リスクに対し事前に対策を講じる等、リスクを想定して業務をコントロールする仕組みへの転換も必要と考えます。

具体的には、今までのリスクの傾向から、特に重点的に取り組むリスクを洗い出し、あらかじめリスク対策を各部署ごとに計画することで、年間を通じそのリスク対策が有効に機能したかどうかについて評価していきます。

また、地方自治法の改正により、令和2年4月から地方自治体の内部統制制度が法制化されましたが、その趣旨は、地方公共団体の事務が適切に実施され、住民の福祉の増進を図ることを基本とする組織目標が達成されるよう、行政サービスの提供等の事務上のリスクを評価及びコントロールし、事務の適正な執行を確保する体制をつくることにあります。

本市は法適用義務化の対象ではありませんが、この趣旨を踏まえ、安定的で効果的かつ効率的な行政サービスを提供し、市民から信頼される行政を目指すため、今まで培ってきた管理体制を基に、法に基づく要件を満たすような仕組みで実施していくことも必要です。

さらに、法適化に伴い、今後は監査委員との連携を深めることで、内部統制の効果を高めることも重要になってきます。

以上のように、各部署における内部統制機能の強化を進めながら、市全体の業務リスク管理の取組体制の充実を図ることで、より効果的なリスク管理体制となるよう整備していきます。