

令和元年度 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

	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)

※これまでの取組状況を踏まえ、より効率的かつ確実にチェックができるよう、従来の8分野32項目からチェック項目を改訂しました。

2 リスク管理の運用

- 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、これを日々記録する。
- ③ 課長は、日々の記録を基に「リスク管理チェックシート」を毎月作成し、四半期ごとに部局長に提出する。
- ④ 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、総務課に提出する。
- ⑤ 総務課は各部局の報告を取りまとめ、会計管理者に報告する。

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

平成31年4月から令和2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	10	9	19	21	59	不適切な入札執行	5
						不適切な契約の締結	41
						その他	13
準公金の取扱	1	0	0	2	3	準公金不適正経理	3
補助金事務	2	4	1	2	9	不適切な補助金交付決定	4
						その他	5
収入・支出事務	310	155	187	169	821	不十分な検収	18
						不適切な支払事務	125
						不適切な収入事務	11
						財務会計調書の不備	591
						財務会計調書の作成遅延	48
						その他	28
財産管理	8	9	10	4	31	現金等の不適切な管理	2
						備品・消耗品の不適切な管理	3
						施設・設備等の管理不備	4
						公用車の不適切な管理	19
						その他	3
文書管理	7	2	3	4	16	公文書の不適切な管理	9
						その他	7
サービス	0	0	5	0	5	セキュリティの不備	2
						その他	3
情報管理	9	4	3	9	25	情報の漏洩	17
						不適切な情報管理	3
						その他	5
業務・事業執行	19	16	10	8	53	不適切な事務処理	20
						進捗管理の未実施	1
						その他	32
合計	366	199	238	219	1,022		

(2) リスクの傾向

- ・指摘された業務リスクの総件数は、1,022件（前年度比▲210件、▲17%）
- ・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。

令和元年度において、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1,022件で、平成30年度の総件数1,232件と比較すると、210件、約17%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36%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821件と最も多く、全体の約80%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。また、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。このほか、個人宛文書の郵便誤送付やファックス誤送信などの個人情報情報の取扱い不備、入札の中止や契約書の記載誤りなどの契約事務のミス、公用車の事故・破損などの財産管理の不備が、前年度よりも多く発生している状況です。

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5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

- ・担当者のケアレスミスが多いが、課内のチェックが不十分
- ・同じミスの再発は、チェック不足と根本原因の把握の誤り
- ・個人情報情報の取扱いに対する注意不足とマニュアル等の業務環境の不備

不適正事項が発生した原因の多くは、ケアレスミスによるものとして報告されていますが、これは単なるうっかりミスによるものだけではなく、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。また、事務によっては、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ったケースも報告されています。

発生件数の多かった財務会計事務については、担当者から決裁者までの複数人による調書のチェック体制があるにもかかわらずチェックが機能せず、その結果、審査部門からミスの指摘を受けたものであり、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と考えられます。

また、同じ部署で同じミスが繰り返されるケースも目立っていますが、これは、課内でのチェック不足に加え、原因の特定を誤ったことで再発防止策の効果が得られていないことや、再発防止策を講じたものの、再発防止策が有効に機能しているかの点検が行われていないことなどが原因と考えられます。

個人情報情報の取扱いに関しては、人事異動直後や繁忙期にミスが生じる傾向があり、取扱いに対する注意不足に加え、職員が不慣れな状態のまま事務を行ったり、事務マニュアルの不備や

作業環境が影響していると考えられます。

令和元年度中には、チェックミスや業務管理が不十分なことにより、結果として次のような事案が発生しました。

- ・個人番号カードの誤送付（市民生活部）
- ・市有施設の子メーターの不適切管理
（市民協働部、市民生活部、健康福祉部、産業観光部、都市建設部、防災危機管理局、教育委員会事務局）
- ・参議院議員通常選挙投票所入場券の記載誤り（選挙管理委員会事務局）

（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
- ・リスクマネジメント研修等：次長や決裁権者の意識改革、職員の資質向上
- ・業務リスクチェックシートの見直し：効果的なリスクの記録と対策

令和元年度は、部局ごとの内部統制体制を更に充実強化するため、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」を策定し、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、職員研修等を行うなど、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。

このほか、市全体としては、法令順守と事務処理能力の向上を目的とした財務会計事務研修、文書取扱事務研修、個人情報取扱事務研修等を実施するとともに、次長等を対象としたリスクマネジメント研修を実施しました。

業務リスク管理自体の見直しとしては、リスクの把握や記録、リスクへの対策がより効果的に行えるよう、業務リスクチェックシートのチェック項目を見直しました。

（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。
- ・事案によって原因特定や対策が不十分なものがあり、適切にリスク評価が行われていない。

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低減の意識が浸透してきたことや、各課や各部局における業務リスクの特徴や傾向が明確になってきたこ

と、また、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、リスク低減の取組効果が表れ、不適正事案の報告件数は前年度から減少する結果となりました。

特に、財務会計事務を中心に多く発生している軽微な事務ミスが減らすという目標に対して、各部局が目標を掲げて取り組んだことは、チェック機能の強化やリスク管理意識の高まりだけではなく、組織のリスクマネジメントの結果として評価できるものです。

令和元年度は、次長を中心とした部局のリスクマネジメント（企画、評価、共有）を通じた、より効果的なリスク管理の推進と、それに伴う不適正事案件数の低減を目指していましたが、一定の成果は見られたと思われまます。

しかし、一方で、不適正事案の原因の特定が不十分であったり、事案の把握・原因特定・再発防止策といった一連の取組に対する次長の評価内容が、抽象的あるいは一般的なものが散見されたことから、業務リスク管理が不完全な状態で行われていたり、形骸化していることが懸念されます。

また、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ることから、事案によっては、リスク管理が十分に機能しているとはいえないケースがあるとも言えます。

4 今後の課題

- ・ 同じミスの再発防止や、軽微な事務ミスの更なる低減
- ・ 係長制におけるリスクマネジメントの取組
- ・ 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

令和元年度の取組結果を踏まえ、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。

具体的な取組に関しては、同じ部署で同様のミスが繰り返し発生している実態があり、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るため、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が必要です。

また、軽微な事務ミスについては、発生件数は減っているものの、依然として不適正事案の多くを占めています。ルールに則って確認をすれば、必ず減らせるはずであり、更なる対策が求められます。

業務リスク管理全体については、令和2年度から係長制を導入したことから、係単位のリスク管理機能が発揮されるよう、係長への指導・研修等を行うなど、組織全体のマネジメントを更に強化し、各部局の実態に応じた自律的な内部統制体制を構築していくことが重要となります。

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であり、本市においても、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していかなければなりません。

今後は、各部局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とともに、より効果的なリスク管理体制となるよう仕組みの検証を行いながら、法適化に向けた準備を進めていきます。