

市区町村等の内部統制型リスクマネジメント
に関する調査研究

平成 29 年 3 月

一般財団法人 地方自治研究機構

目 次

序章 調査研究の概要	1
1 調査研究の背景.....	3
2 調査研究の目的・視点.....	3
3 調査研究の項目.....	4
4 調査研究の方法.....	5
第1章 国における内部統制の整備・導入に関する取組の現状	7
1 「地方公共団体における内部統制のあり方に関する研究会」報告.....	9
2 「地方公共団体における内部統制の整備・運用に関する検討会」報告.....	17
3 第31次地方制度調査会「人口減少社会に的確に対応する地方行政体制及びガバナンスのあり方に関する答申」.....	20
第2章 市区町村の内部統制型リスクマネジメントに関するアンケート調査.....	25
1 調査の概要.....	27
2 団体属性.....	28
3 不祥事等のリスクの発生実態と発生防止対策.....	32
4 リスクマネジメントに関する認識.....	46
5 リスクマネジメントに関する体制.....	50
6 リスクに関する早期発見・事後対応（処分・公表等）.....	57
7 ICT関連リスクに関する対応.....	67
8 リスクマネジメントに関する課題と今後の展開.....	69
第3章 内部統制に係る取組を行う地方公共団体の事例調査	73
1 兵庫県姫路市の「姫路市におけるリスク管理の取組」について.....	75
2 兵庫県赤穂市における「赤穂市リスクマネジメント指針」について.....	85
3 滋賀県大津市における「大津市内部統制の構築に関する指針」について.....	87
4 滋賀県甲賀市における「コンプライアンス行動指針」について.....	90
第4章 市区町村における内部統制型リスクマネジメントの整備・運用に係る課題と対応....	93
1 市区町村における内部統制体制の整備の必要性.....	95

2 市区町村の内部統制体制の整備・運用に当たっての留意点	98
3 市区町村の内部統制体制の整備及び運用に関する国の施策動向	101
研究会名簿	103
資料編	107

序章 調査研究の概要

序章 調査研究の概要

1 調査研究の背景

近年、地方公共団体においては職員の不祥事案（事務処理ミス、個人情報漏えい、法令違反等）が発生しており、組織マネジメントの機能確保、適切なリスク対応、モニタリング機能の強化等の対策が望まれているところである。

地方分権改革の推進により、国の権限・財源が地方公共団体に移譲され、事務処理量が拡大していく中、様々な住民のニーズに応えるためには、より効率的な公共サービスの提供が求められている。

少子高齢化や人口減少など、社会経済情勢の変化に的確に対応し、高度化・複雑化する行政サービスの質や信頼性を維持していかなければならない。

こうした中、民間企業においては、銀行の巨額損失事件等を発端として、内部管理体制の構築の必要性が唱えられた。平成 17 年 6 月に会社法成立によって体制構築が義務付けられ、平成 18 年 6 月には金融商品取引法が成立し内部統制報告書の提出が義務付けられた。

このような民間の動向を背景に総務省においても「地方公共団体における内部統制のあり方に関する研究会報告書（平成 21 年 4 月）」「地方公共団体における内部統制の整備・運用に関する検討会報告書（平成 26 年 3 月）」を公表し、地方公共団体における内部統制体制構築の必要性について指摘したところである。

平成 28 年 3 月には「第 31 次地方制度調査会答申」が公表され、内部統制を制度化すべきとされた。長がその整備・運用に責任があることを明確化し、都道府県・指定都市には内部統制体制の整備・運用に関する基本的な方針の作成・公表、運用状況の評価、監査委員の監査、議会への報告・公表を義務化すべきとされている。

一方、「第 31 次地方制度調査会第 24 回専門小委員会」の調査（平成 26 年 7 月現在）によると、都道府県と指定都市で内部統制の取組を行っているところは、67 団体中 20 団体（29.9%）、指定都市以外の市区町村では、1,510 団体中 103 団体（6.8%）（指定都市以外の市区町村全 1721 団体の内、回答があった 1,510 団体）であり、内部統制体制の構築の取組が急がれるところである。

2 調査研究の目的・視点

(1) 調査研究の目的

市区町村における内部統制の現状と課題を整理するとともに内部統制導入・運用に向けた取組方策や環境整備の在り方の検討を行った。

(2) 調査研究の視点

本調査研究では、次の2つの視点に基づいて調査研究を行った。

ア 市区町村の規模別の内部統制の現状と課題の整理

指定都市以外の市区町村の規模別に内部統制への認識、その導入実態を把握し、現状・課題を整理した。また、指定都市以外の市区町村の内部統制の導入が進んでいないことについて、その原因を分析し、導入に向けた課題を整理した。

イ 内部統制導入に向けた具体的な取組方法、導入後の運用の充実を図る手法を整理

内部統制への理解を促進し、市区町村の規模（組織、職員、予算等）に応じた導入のための具体的な第一歩に結びつく手法を検討した。また、導入された後の運用の充実を図るため人材育成等を検討した。

3 調査研究の項目

(1) 市区町村における内部統制の導入・運用の動向（国の取組、市町村を取り巻く環境の変化）

国の施策の方向性等について整理した。

(2) 市区町村の規模別に見た内部統制の現状と課題

ア 具体的なリスクの発生状況と課題を整理

次の点について、不祥事等の発生状況の確認と課題の抽出を行った。

- ①不適正な経理
- ②法令等の遵守違反
- ③個人情報等の漏えい
- ④事務処理上のミス
- ⑤職場環境の適正を損なう不祥事
- ⑥職員の業務外での不祥事等

イ リスクに対する体制と対応

- ①発生防止の体制・対策
- ②発生時の対応と処分
- ③発生後の連絡体制
- ④モニタリング体制

⑤ICT リスクへの対応

⑥体制づくりの阻害要因

(3) 具体的な取組事例

内部統制体制の取組を行っている地方公共団体の事例調査を実施し、導入のきっかけ、運用後の実施段階での問題点、リスク発生時の対応状況等を調査・確認し、できるだけ簡便な制度の導入の手法を探り、制度運用後にあっては、より充実した制度の更新の進め方を検討した。

(4) 市区町村における内部統制体制の導入に向けた環境整備・運用の在り方

専門家や地方公共団体担当者にヒアリングを実施した。また、(1)～(3)を踏まえ、導入に向けた環境整備や運用の在り方について、課題と対応を整理した。

4 調査研究の方法

(1) 文献等調査

民間における内部統制制度の導入の経緯と、それを踏まえた国における地方公共団体に対する内部統制導入・運用のための、施策の方向性について整理した。

(2) 市区町村アンケート調査

- ア 市区町村(1,741 団体)を対象にアンケート調査を実施(悉皆調査)した。
- イ 内部統制体制の導入・運営に係る現状・課題を把握した。

(3) 委員会への講師招へい等

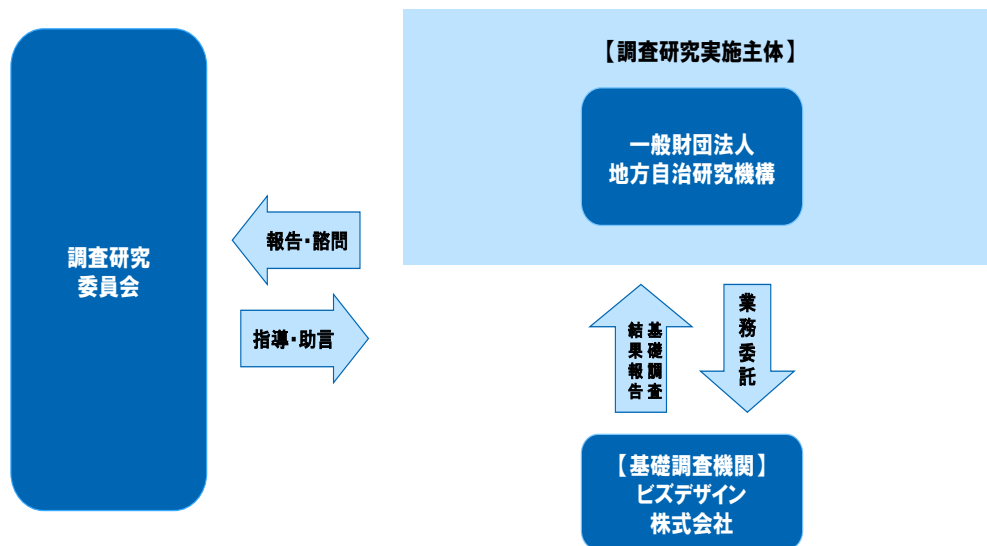
- ア 国の方針等を確認するために総務省担当者の講師を招へいし、講演・質疑応答を行った。
- イ 先進的な取組を行う地方公共団体から内部統制制度に係る担当者を招へいし、講演・質疑応答を行った。

(4) 現地調査

内部統制に係る先進的な取組を行う市区町村を対象に現地調査を実施した。

調査研究の体制

- 以下の様な体制で、委員会の指導・助言の下、基礎調査機関としてビズデザイン株式会社の協力を得て本調査研究を実施する。



第1章 国における内部統制の整備・導入に関する 取組の現状

第1章 国における内部統制の整備・導入に関する取組の現状

民間企業において内部統制が導入されたことを背景に、内部統制を地方公共団体に制度として導入がなされるべきかの検討は総務省においても「地方公共団体における内部統制のあり方に関する研究会」（平成19年10月30日～平成21年3月24日）や、その後設けられた「地方公共団体における内部統制の整備・運用に関する検討会」（平成25年7月10日～平成26年2月21日）で議論されてきた。

また、「第31地方制度調査会」の「人口減少社会に的確に対応する地方行政体制及びガバナンスのあり方に関する答申」（平成28年3月16日）においては、地方公共団体の内部統制の整備・運用の必要性及びその制度化についての方向性が示されたところである。

1 「地方公共団体における内部統制のあり方に関する研究会」報告

総務省の「地方公共団体における内部統制のあり方に関する研究会」（座長：碓井光明明治大学大学院法務研究科教授）が平成21年3月に提出した報告書「内部統制による地方公共団体の組織マネジメント改革～信頼される地方公共団体を目指して～」(以下、「研究会報告書」という。)においては、地方公共団体における内部統制の在り方について方向性が示されている。

研究会報告書においては、公務員の不祥事件が発生している状況にあり、その内容は飲酒運転等の法令違反、不適正な支出や経理処理、文書の誤発送等の事務処理ミスなど多様にわたっていることが示されている。特に平成20年11月に会計検査院から内閣に提出された平成19年度決算検査報告において、対象地方公共団体における国庫補助事業に係る事務費等の不正経理処理が指摘されたことが問題となった。

このような不祥事により地方行政に対する信頼が揺らいでいること、財政危機に対応して地方行政改革を推進する必要があることを踏まえ、地方行政に対する住民の信頼を回復するため、厳正な服務規律の確保や適正な予算執行の確保に全力を尽くし、不正の根絶及び不適正な事務処理の改善に向けた取組を推進することが重要な課題であると指摘している。

このような状況に対応するため、民間企業における内部統制の考え方も参考として、地方公共団体における内部統制の在り方について同研究会で議論されたものである。

報告書のタイトルに「市区町村等の内部統制型リスクマネジメント」とあることから分かるように、内部統制を通じて地方公共団体のマネジメントを改革することを目的としている。

内部統制の整備・運用は必ずしも大きな事務負担を強いるものではなく、単にマニュアルや文書をつくるのではなく、組織の目的が達成されているとの合理的な保証を得るために、業務の中に組み込まれ、組織の全ての者によって遂行されるプロセスであり、地方公共団体が一つの組織として継続的に運営されている以上、その業務の中に相当の内部統制が既に存在しており、例えば、担当者同士の相互チェック、管理者の決裁承認、事務分掌も内部統制の一部といえると指摘されている。

ただ、これらの統制が部局ごとに異なり、体系化されていないほか、首長の関与が少なく組織的な対応が行われておらず、首長や職員にリスクに対する意識や組織的対応など内部統制の考え方が十分に理解されていないと考えられることから、地方公共団体における内部統制の整備・運用は、これらの点に注目することから始まるものであると述べられている。

地方公共団体のマネジメントの改革の方向性としては、「リスクに向き合い(洗出し・評価) リスクを事前に統制すること」「組織マネジメントに関する基本方針の明確化と PDCA サイクルの実現を通じた首長、管理職、職員のマネジメントに関する意識改革の実現」を図ることとしており、そのために住民の信頼確保を基本として、行政運営の透明性の向上、業務の有効性及び効率性を高める地域経営改革の実現、公会計改革を通じた財政運営の刷新を図る必要があるとされ、その手法として内部統制が取り上げられている。

(1) 内部統制研究会における内部統制の概要

研究会報告書の内部統制の考え方は、民間企業における内部統制を参考として考えられている。具体的には、あらゆる形態の組織に適用できる要素を挙げていることが特徴である米国の COSO のフレームワーク（米国トレッド上院委員会組織委員会「The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission: COSO」が 1992 年と 1994 年に公表した報告書「Internal Control-Integrated Framework」において提唱した内部統制の枠組み）をベースに制度化された「財務報告に係る内部統制の評価及び監査に基準並びに財務報告に係る内部統制煮の評価及び監査に関する実施基準の設定について」（以下、「基準及び実施基準」という。）の内容をベースとして議論されており、地方公共団体の内部統制を考える際にも、COSO のフレームワークをベースとしている基準及び実施基準が参考となると考えられる。基準及び実施基準では次のように内部統制が定義されている。

「内部統制」とは、基本的に、業務の有効性及び効率性、財務報告の信頼性、事業活動に関わる法令等の遵守並びに資産の保全の 4 つの目的が達成されているとの合理的な保証を得るために、業務に組み込まれ、組織内の全ての者によって遂行されるプロセスをいい、統制環境、リスクの

評価と対応、統制活動、情報と伝達、モニタリング（監視活動）及び IT（情報技術）への対応の 6 つの基本的要素から構成される。

また、上記 4 つの目的はそれぞれ次のように定義される。

①業務の有効性及び効率性

事業活動の目的達成のため、業務の有効性及び効率性を高めること。

②財務報告の信頼性

財務諸表及び財務諸表に重要な影響を及ぼす可能性のある情報の信頼性を確保すること。

③事業活動に関わる法令等の遵守

事業活動に関わる法令その他の規範の遵守を促進すること。

④資産の保全

資産の取得、使用及び処分が適当な手続き及び承認の下に行われるように、資産の保全を図ること。

これら 4 つの目的はそれぞれ独立しているが、相互に関連している。研究会報告書では、これらの定義と目的に依拠し、地方公共団体の内部統制について考察している。

研究会報告書では、住民の税を基本として住民サービスを実施する性格を踏まえ、上記 4 つの目的のうち業務の有効性及び効率性が最も重要であるとしている。その前提として事業活動に関わる法令等の遵守があり、住民サービスの財政的な裏付けとなる財務報告の信頼性や資産の保全を適切に確保することが重要であると述べられている。

業務の有効性及び効率性では、現在でも多くの地方公共団体で行政評価の導入などが手法として進んでいるが、内部統制の観点からそれらを見直す必要性が指摘され、ルーチン業務について「内部統制の整備・運用によって、個別の業務プロセスの有効性及び効率性を再点検し、そこに存在するリスクを統制するとともに、既存のルール of 整理・合理化を行うことが望ましい」（内部統制研究会 [2009] p. 29）と述べている。また、「行政評価の質を高めるためにも、行政評価システムの中でアウトプットデータを正しく集計する内部統制が求められている」（内部統制研究会 [2009] p. 30）という指摘がなされている。

財務報告の信頼性については、誤った報告によって議会や住民が財政状態を把握し、監視することが出来なくなる恐れがあること、従前の予算統制に加えて決算統制という考え方の重要性が高まっていること、財務書類 4 表の適切な作成・公表及び当該指標に応じた財政の早期健全化・再生等が図られることから、財務報告の信頼性を確保するためには、「決算数値の基礎係数を正確に計上することが基本となるため、詳細にわたるルールが適切に運用されているか、あるいはル

ールの遵守によって非効率な業務プロセスが温存されていないかなどの観点からルールを不断に見直し、整理・合理化を図ることが重要である」と述べられている。

資産の保全については、保有している資産を洗い出し、売却可能な資産の売却や遊休資産の有効活用などによって生み出される利益を用いて債務を圧縮する必要があること、資産の保有には維持・管理のための保有コストが掛かること、現に保有している資産についての管理の質を一層高めていくことが必要であることが指摘されている（内部統制研究会〔2009〕p.31）。

また、「資産が適切な手続き及び承認の下に、取得・運用・売却されるよう、あるいは、不適切な取扱いが行われた場合には、速やかに発見して対応が図られるよう、全ての行為について適切なプロセス管理を行うことが重要である」（内部統制研究会〔2009〕p.31）と指摘している。このような取組を通じて、「首長も含む全ての職員が危機意識を持ってキャッシュフローやストックにも着目した財政運営の刷新を図り、組織として財政運営の質を高めていかななくてはならない」（内部統制研究会〔2009〕p.31）と述べられている。

法令等に遵守に関しては、地方自治法や地方公務員法によって関連する法令等を遵守することが適正な職務の実施を担保することになり、地域住民の信頼を得るためにも重要であること、法令等の内容には各団体が定める行動規範（倫理規定等）も含まれることなどが指摘されている（内部統制研究会〔2009〕p.32）。

(2) 内部統制の基本的要素

こうした目的を達成するため内部統制を整備していくことになるが、そのための基本的要素は研究会報告書において次のように述べられている。

①統制環境

組織に属する全ての者が、それぞれの権限と責任において、内部統制の整備・運用を行うための基礎となるもの。

②リスクの評価と対応

組織を取り巻くリスクを洗い出し、リスクの分析・評価・特定を行うこと。

③統制活動

あらかじめ整備された体制やルールを実際に業務において適正に機能させるための方針及び手続き。

④情報と伝達

内部統制に関わる適切な情報の特定・管理を実施するとともに、必要な情報が円滑に共有される環境をつくること。

⑤モニタリング

以上のプロセスについて、日常的又は独立的な立場から監視し、必要に応じた見直しを行うこと。

⑥IT への対応

既に取り入れられている利用環境を把握した上で、適切な方針や手続きを定める事により、業務の効率化やリスクの対応につなげること。

これらの内部統制の基本的世要素は基準及び実施基準と同様であるが、研究会報告書では地方公共団体に関する留意点を整理している。

地方公共団体の統制環境を考える際には首長の使命感、基本方針の決定、組織体制の整備が重要であるとされている。首長の使命感については、内部統制に対する正しい理解と管理職も含めた日常の業務を実施する全ての職員の意識改革の必要性が述べられている。基本方針とは内部統制の整備・運用についての基本方針であり、これを「全庁的な決定事項とし、すべての職員に周知・徹底させるとともに、モニタリングの実施や、その結果を受けた基本方針の柔軟な見直しが重要である」（内部統制研究会 [2009] p. 35）と指摘されている。

また、組織体制の整備については、民間企業とは異なり、内部統制を整備・運用する組織が無いことを受け、首長、副知事や副市長村長、部局（団体規模によっては、各課室）長をメンバーとする「経営戦略会議（仮称）」のような取締役会と同様の役割と機能を持つ任意の組織が必要であることに加えて、そこでの決定事項を各部局に伝達することなどをはじめとする内部統制の整備・運用の取組を支援する部署（内部統制総括部署）が必要であるとしている（内部統制研究会 [2009] p. 36）。

リスクの評価と対応では、リスクを洗い出し、リスクの内容を影響度と頻度によって分析した上でその重要性を評価し、対応すべきリスクを特定すること、特定されたリスクごとに回避・低減・移転・受容等の統制内容の判断を行うことが重要であるとされている（内部統制研究会 [2009] p. 39）。特定したリスクの発生可能性をどこまで低減するかの問題については、チェックに掛かる費用とそれから得られる便益とを比較考慮し決定する合理的な保証の考え方が提示されている（内部統制研究会 [2009] p. 40）。

統制活動については、職員数の減少や業務の細分化・専門化、錯綜するルールが存在によりチェックが不十分な状況や責任の所在が不明確になっていることが指摘され、そのため「ルールを適切に整備し、その整備されたルールが業務の中において適切に運用されていることを確保するための方針及び手続きを明確にし、事務処理ミスや不正を働くリスクを低減する必要がある、ま

ずは、フローチャート等を参考に業務の可視化を行い、リスクを洗い出すことが重要である」と述べられている（内部統制研究会 [2009] p. 41）。

さらに、責任の所在を明確にするためには、誰が責任を持って業務を執行しているのかを明らかにすることが必要である（内部統制研究会 [2009] p. 41）として、定期的な業務には IT による統制が有効であるとしている（内部統制研究会 [2009] p. 41）。

情報伝達について、ここでの情報には「内部統制に関する情報だけではなく、地方公共団体が取り扱うあらゆる情報を含む」（内部統制研究会 [2009] p. 42）が、地方公共団体の行財政を適切に実施するためにはマネジメントに関するデータが必要となる。特に NPM (New Public Management) の手法を採用している地方公共団体では、民間企業と同様に数値管理が求められるが、コスト情報などの会計情報と、アウトプットやアウトカムのような非財務数値が用いられるケースが多くなり、そこでは「伝達されるべき情報そのものが正確に作成・提供されなければ、伝達ルートが適切に整備されても意味をなさない」（内部統制研究会 [2009] p. 43）と述べられ、こうしたことが内部統制の目的の一つである財務報告の信頼性に寄与するものと思われるとされている。

加えて、情報伝達の仕組みや環境づくりについて、「首長の意思や指示が全庁的に伝達されるとともに、各部局から情報が迅速に首長や管理職に伝達される流れが必要であり、組織運営に関する情報の外部への公表や外部からの情報提供ルールを確保しなければならない」（内部統制研究会 [2009] p. 43）と指摘し、そのための具体的な仕組みとして公益通報制度を挙げ、説明責任を確保する観点から財務情報や行政評価や内部統制の状況などの非財務情報を積極的に開示することが重要であると述べられている（内部統制研究会 [2009] p. 43）。

モニタリングは統制環境から統制活動までのプロセスを監視し、必要に応じた改善方策を示すプロセスであるが、地方公共団体においても日常的なモニタリング及び独立的評価の実施が必要である。日常的なモニタリングでは、不祥事事件の発生に対して行われるルール強化のみで、そのルールが実際に機能しているかどうかはあまり関心が払われてこなかったが（内部統制研究会 [2009] p. 44）、このような状況では効率的に業務を行うことは難しく、VFM (Value For Manney) の観点から問題があると指摘されている。このため、「分かりにくい錯綜したルール体系の整理・合理化が必要となり（内部統制研究会 [2009] p. 44）、独立的評価とは、「業務から独立した部署又は立場にある者が、定期的又は随時に実施するもの」（内部統制研究会 [2009] p. 45）であるが、会計事務については会計管理者が会計事務に関するモニタリングを実施し、それ以外も事務については監察担当課や行政改革担当課などの独立した部署においてモニタリングを行い、内部統制機能を発揮することが求められていると述べられている（内部統制研究会 [2009] p. 45）。首長から指揮命令を受けない独立した位置付けである監査委員が内部統制については、「行政監査を通じて外部監査に近い第三者的立場による評価を求められている」（内部統制研究会 [2009] p. 45）と

指摘しているが、これは内部統制を機能させるためのガバナンスの機能について言及しているといえる。

ITの対応については、アクセス管理、プログラムの適性性、担当職員の業務理解の低下、個人情報漏えいリスク、システムの難解さ、システム開発における経費の内訳の複雑さ、そしてルールの整備が不十分などの7点のリスクが提示されており「ITの利用環境の適性性を検証するための手段の整備が求められる」（内部統制研究会 [2009] p. 45）と述べられている。

(3) 内部統制を整備・運用することによる効果

地方公共団体の運営上、解決すべき課題は大きく「コンプライアンス」「VFM」「ストックマネジメント」そして「適切な財務報告」の4つがあるが、研究会報告書において述べられている内部統制の整備によってこれらの課題がどのようにして解決されるのか考察する。

コンプライアンスの観点から見ると、内部統制の基本要素②のリスクの評価と対応では、業務におけるリスクと、それをいかにコントロールするかについて可視化されることになり、上司や同僚によるチェック体制の強化や別の部署による監視などの内部牽制機能が強化されると思われる。当該報告書でも指摘されているように、「地方公共団体を取り巻く諸課題や個別業務プロセスにおけるリスクを事前に洗い出し、組織的な議論を通じて評価・特定を行い、対応策を講じることによって、不適正な事務処理の改善や法令等の遵守の徹底、新たな課題への対応につながる」（内部統制研究会 [2009] p. 32）とされている。

また、内部統制の基本的要素①の統制環境について、執行機関のトップである首長がコンプライアンスも含めたリスクマネジメントに対する高い意識を職員に植え付けることによってコンプライアンスが徹底される組織風土が生まれることが期待される。統制環境に関して、内部統制の整備・運用の取組を支援する内部統制総括部署が設置されれば牽制機能が高まると期待される。これらのことから、こうした内部統制への取組によってコンプライアンスの確保に寄与すると考えられる。

内部統制を整備・運用していく際には、行われる業務内容とそのプロセスが可視化されることとなる。そこで、「業務プロセスに存在する重複や錯綜するルールの整理・合理化などの取組を実施することにより、不合理なルールや業務の無駄の見直しが図られ、業務の効率性が図られることとなる」（内部統制研究会 [2009] p. 32）とし、「業務プロセスの遂行が当該業務の目的に対して有効であるかどうかチェックすることにより、業務の有効性の向上が図られる」（内部統制研究会 [2009] p. 32-33）と指摘されている。

さらに、これまで十分な統制が行われていなかった業務に対して IT システムの整備などの新たに必要な統制を導入することによって、「人員の重点的配備に資する面」が出てくる。地方公共団

体の目的に資する業務、あるいはリスクの高い業務へ人員が重点的に配備されることによって VFM の観点から更なる効果も期待できる。これらのことを通じて、内部統制の整備・運用は支出に見合った価値のある、あるいは最小の経費で最大の効果を上げるという VFM に資することになる。

適切な財務報告に関しては、財務に関する基礎データから報告に至るまでの一連のプロセスに「内部統制の考え方を導入することにより、より一層信頼性の確保された財務書類 4 表の作成・公表が可能となる」（内部統制研究会 [2009] p. 33）とされている。不正な財務報告は、大きく分けると意図的ではない誤謬と意図的な不正に分けることが可能であると思われるが、意図的ではない誤謬については、内部統制の基本的要素における情報と伝達が整備されることで、会計システムにインプットされるデータの正確性が向上すると思われる。複数年にわたり意図的に不正な会計操作が行われるようなケースでは、統制環境を整備することで不正が生じにくい環境づくりを行うこと、モニタリングにおける独立的評価を実施することによって内部牽制機能を強化することができる。これらを通じて、内部統制の整備・運用は適切な財務報告に資することができる。

より信頼性の高い基準モデルを採用するケースでは、決算統計等の集計データではなく、固定資産台帳や債権管理台帳などの基礎的なデータから複式簿記システムを通じて決算を作成し、それらの台帳から得られるストックに関する情報を用いて遊休資産の売却・活用、減価償却情報（老朽度の把握）を用いて建替や修繕計画、債務の返済などのストックマネジメントを行うためにも固定資産台帳や貸付金・未収金等の債権管理台帳など信頼性のある基礎的データが必要であることから、内部統制はこれら台帳などの基礎的データの信頼性の向上を通じてストックマネジメントに寄与できると指摘されている。

(4) 内部統制の整備・運用上の課題

内部統制は地方公共団体のマネジメントの見直しや規律を与えることで課題の解決に寄与するものと思われる。しかし、その一方で内部統制そのものが抱える限界や整備・運用には課題もある。

基準及び実施基準では内部統制そのものが抱える限界として次の 4 つを挙げている。

①内部統制は、判断の誤り、不注意、複数の担当者による共謀によって有効に機能しなくなる場合がある。

②内部統制は、当初予定していなかった組織内外の環境の変化や否定的な取引等には、必ずしも対応しない場合がある。

③内部統制の整備及び運用については、費用と便益との比較検討が求められる。

④経営者が不当な目的のために内部統制を無視、ないし無効とすることがある。

内部統制を整備・運用すれば全て上手くいくという訳ではなく、上記のような限界があることを認識しておく必要がある。

また、内部統制研究会報告書では、地方公共団体における留意点として次の5つを挙げている。

- ①完璧な内部統制はないこと。
- ②全く新しい取組をするものではないこと。
- ③過剰な統制はかえって問題となること。
- ④規模に応じて柔軟に対応すること。
- ⑤業務の外部化の場合も内部統制の対象となること。

最大の課題は内部統制をより機能させるためのガバナンスの議論が不十分なことである。具体的には、内部統制の整備・運用の状況について首長の責任の下で内部統制報告書を作成し、議会・住民への報告を行うこと、内部統制報告書の外部監査を行うことである。内部統制研究会報告書でも、「内部統制の整備・運用状況を記載し、議会に報告することが有益な方法である」（内部統制研究会 [2009] p. 50）、「サービスを受ける住民による監視の必要性や「説明責任」の確保の観点から、住民に公表することが望ましい」（内部統制研究会 [2009] p. 50）と述べられているが、義務付けるまでは言及されていない。

内部統制はガバナンスによって有効に機能することとなる。地方公共団体のマネジメントが有効に機能しているかどうかを監視するのがガバナンスであり、議会や住民による監視を容易にするためにも内部統制報告書の作成と報告が必要であると思われる。内部統制報告書を毎期作成することは、内部統制の整備・運用に関するPDCAサイクルを機能させることや地方公共団体職員の内部統制への意識の高まりに持つながるものである。

2 「地方公共団体における内部統制の整備・運用に関する検討会」報告

総務省の「地方公共団体における内部統制のあり方に関する研究会」が平成21年3月に出した報告書「内部統制による地方公共団体の組織マネジメント改革～信頼される地方公共団体を目指して～」においては、地方公共団体への内部統制の導入の必要性が示されたが、総務省においては、更なる内部統制の地方公共団体への導入を促すため平成25年3月に、新たに「地方公共団体における内部統制の整備・運用に関する検討会」（座長：小早川光男 正解大学法科大学院教授）を設け、平成26年2月に「地方公共団体における内部統制制度の導入に関する報告書」（以下、検討会報告書という。）を取りまとめている。

基本的には「地方公共団体における内部統制のあり方に関する研究会」の報告書を踏まえ、地方公共団体における内部統制体制の整備の必要性を示し、その制度設計の在り方や運用方法を検討し、導入のメリット、期待される効果を示したものとなっている。

(1) 地方公共団体における内部統制制度の導入の必要性

検討会報告書においては、地方公共団体における内部統制制度の導入の必要性について、次のように述べられている。

平成 24 年 1 月に国立社会保障・人口問題研究所が公表した「日本の将来推計人口」によれば我が国の人口は平成 38 年に 1 億 2,000 万人を下回り、平成 60 年には 1 億人を下回ると推計され、少子高齢化が進展した社会において行政サービス需要は住民の多様なニーズに対して複雑化・細分化され、より一層の公正性や適性を求められている。

地方公共団体の首長は総合行政主体として広範な事務を処理し隅々まで目が行き届かない状況であり、行政改革により定員削減された地方公務員は全体の業務量が変わりないままでありミスが増大が懸念されている。地方公共団体は内部組織を設けて財務事務処理の適正性の確保のため支出命令と支出を分離し、議会や監査委員制度、住民訴訟等、首長以外の機関がチェックを行うことにより事務処理の適正性を確保しようとしている。

しかし、これらの制度は補完的なものであり、事務処理の適正性を確保し、ミスを防ぐには十分とはいえない。

従前からの制度の充実・強化しながら、リスクの可視化や役割分担の明確化、監視の強化等、地方公共団体が事務を適正に処理するための体制を新たに整備することが求められるとしている。

その上で、内部統制制度は民間企業において会社法等によって定められ取り組まれてきたが、地方公共団体においても適正性を確保する新たなツールとして期待されるとされている。

研究会報告書の方向性に沿って、検討会報告書においても不適正な事務処理のリスクが拡大する傾向にある中、何らかの対策を打つべき状況が続くことに強い危機感を持つべきであり、その解決策として内部統制制度の導入は必要であるとし、取組の推進を提言している。

(2) 地方公共団体における内部統制制度の具体的な設計案

検討会報告書では、地方公共団体が内部統制制度の設計するに当たって 2 つのコンセプトが重要とされている。

- ①首長に内部統制体制の整備及び運用責任が在ることの明確化
- ②内部統制の取組の段階的な発展

①については、内部統制の整備運用について地方自治法上明確化すべきであると法制化が提言されている。平成 21 年に研究会報告書が公表されてからも、地方公共団体においては内部統制体制の整備が進んでいない状況にあったが、平成 22 年に公表された総務省の「地方自治法の抜本改正についての基本的考え方」では、「地方公共団体の長は、条例の定めるところにより法令等の目的を達成するための体制の整備等必要な措置を講ずる義務と、内部統制の実施状況を議会及び住民に報告・公表する義務があるものとし、その旨を地方自治法に規定する。」とされ、内部統制体制の整備の法制化の必要性が示されたところである。

このような状況も踏まえ、平成 26 年に公表された検討会報告書では、内部統制の整備・運用について地方自治法に明確化すべきであり、首長に内部統制に取組を促すため内部統制体制の整備運用を決定する権限と責任を地方自治法に明記すべきであると指摘されている。

また、平成 26 年 4 月に公表された「地方公共団体の監査制度に関する研究会報告書」においても、地方公共団体の内部統制の整備義務を法令に定めるべきとしつつ、具体的な内部統制の内容は各地方公共団体に委ねるべきであると述べられている。

②については、内部統制制度について地方公共団体が取り組むに当たって段階的に導入し展開させていくことが提案されている。検討会報告書では、最低限評価すべきリスクとして「財務事務執行リスク」を設定し、まずは財務事務について内部統制を進めていくことが提案されている。

「財務事務執行リスク」は、「財務に関する事務の執行における法令等違反のリスク」「決算の信頼性を阻害するリスク」「財産の保全を阻害するリスク」で構成され、これらのリスクは、事務執行において重要度が高く広範に存在することから、最低限評価するリスクとして挙げられている。

さらに、検討会報告書は、内部統制について首長が決定した事項はそれを記載し文書化した「内部統制基本方針」を作成すべきであるとしている。「内部統制基本方針」に記載すべき事項として必須のものは「財務事務執行リスク」を最低限評価すべきリスクとしたこととの関係から財務に関する事務の執行等が法令に適合することを確保するための体制に関する事項とし、「内部統制基本方針」が作成されたときは住民に公表すべきとされている。「内部統制基本方針」を作成した首長は「財務事務執行リスク」について整備し運用した内部統制体制について評価を行い、それを「内部統制状況評価報告書」として表明すべきであるとされている。

これらのことから、以上の取組については大規模な地方公共団体（少なくとも都道府県及び指定都市）から導入を進めるべきであるとされている。

(3) 地方公共団体における内部統制制度の導入により期待される効果

検討会報告書では内部統制制度の導入により期待される効果を挙げている。

- ①首長のマネジメントの強化
- ②監査委員の役割の効果
- ③議会及び住民による監視のための判断材料の提供
- ④住民が行う選択の基盤

①については、首長の内部統制を整備・運用する権限と、事務を適正に執行する義務と責任が明確化され、これを的確に機能させることにより、ミスやリスクが軽減される。これによって首長はその能力を重要な案件に注入することができるとされている。

②については、内部統制制度の在り方において、地方公共団体が最低限評価するリスクとして、「財務事務執行リスク」が挙げられており、内部統制制度が整備・運用されることにより監査委員が行うこととされている財務監査について省力化が図られる。監査委員は監査対象を特定の部分に重点化することが可能となり監査の実効性を高めることができるとされている。

③については、内部統制体制が有効に機能すれば不適正な事務処理が減り行政サービスの質が高まると考えられ、それを真に機能させるには議会と住民の監視が不可欠であり、首長は内部統制状況評価報告書を作成し、議会に報告し審議の対象とするとともに、住民にも公表し評価を受けることで、行政の監視のための必要な判断材料を提供すべきとされている。

④については、行政事務の公正性、住民の信頼の確保のためには、行政機関内で常に、最低限、適正な事務を執行する体制が整備及び運用されていることが必要であり、その上で決定すべき重要な施策の是非等の判断に集中すべきであり、内部統制制度が、住民の行う選択の基盤となることが期待されるとしている。

3 第31次地方制度調査会「人口減少社会に的確に対応する地方行政体制及びガバナンスのあり方に関する答申」

第31次地方制度調査会は平成26年5月から平成28年2月までの約2年間にわたる審議の結果、平成28年3月に「人口減少社会に的確に対応する地方行政体制及びガバナンスのあり方に関する答申」を取りまとめ総理大臣に手交したところである。同答申は、人口減少社会に対する現状認識を示した上で、「行政サービスの持続可能な提供のための地方行政体」及び「適切な役割分担によるガバナンス」について提言しているところである。

このうち「適切な役割分担によるガバナンス」における長の役割として内部統制体制の整備及び運用について現況されており、その内容は次のとおりとなっている。

第3 適切な役割分担によるガバナンス

1 長

(1) 基本的な認識

地方公共団体のガバナンスにおいては、地方公共団体の事務を全般的に統括し、地方公共団体を代表する立場にある長の意識が重要である。

民間企業においては、既に会社法等により内部統制制度が導入されている。抗菌を扱う主体である地方公共団体においても、地方公共団体における事務が適切に実施され、住民福祉の増進を図ることを基本とする組織目的が達成されるよう、事務を執行する主体である長自らが、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（以下「内部統制体制」という。）を整備及び運用することが求められる。

地方公共団体についても、内部統制を制度化し、その取組を進めることにより、①マネジメントの強化、②事務の適正性の確保が促進されること、③監査委員の監査の重点化・質の強化・実効性の確保の促進、④議会や住民による監視のための必要な判断材料の提供等の意義が考えられる。

(2) 内部統制のあり方

①内部統制体制の整備及び運用の責任の所在

長と議会の二代表制の下において、地方公共団体の事務を適正に執行する義務と責任は、基本的に事務の管理執行権を有する長にあることから、内部統制体制を整備及び運用する権限と責任は長にあると考えるべきである。

人口減少社会においては資源に限られる中においては、地方公共団体の事務処理に当たり、外部資源の活用が重要な選択肢となっていくが、当該外部資源に地方公共団体が出資する等して一定の関係がある場合には、地方公共団体と同様に内部統制の取組を促していくことにより、事務の適正性を確保すべきである。

②評価及びコントロールの対象とすべきリスク

内部統制体制の整備及び運用を進めるに当たっては、地方公共団体の組織目的の達成を阻害する事務上の様々なリスクのうち、内部統制の対象とするリスクを的確に設定することが重要である。

内部統制の対象とするリスクは、内部統制の取組の段階的な発展を促す観点も考慮して、地方公共団体が最低限評価すべき重要なリスクであり、内部統制の取組の発展のきっかけとなるものをまず設定すべきである。

具体的には、財務に関する事務の執行におけるリスクは、影響度が大きく発生頻度も大会ごと、地方公共団体の事務の多くは予算に基づくものであり明確かつ網羅的に捕捉できること、民間企業の内部統制を参考にしながら進めることができること等から、当該リスクを最低限評価するリスクとすべきである。

財務に関する事務の執行に伴うリスク以外のリスク（例えば、情報の管理に関するリスク）についても地方公共団体の判断により内部統制の対象とすることが考えられる。

最低限評価するリスクの設定については、地方公共団体が置かれている環境の変化や、内部統制体制の整備及び運用状況を踏まえて、随時、見直しを行うべきである。

③内部統制体制の整備及び運用のあり方

内部統制体制の整備及び運用の権限と責任を有する長が、組織の内外にその方針を明確にするため、長が内部統制体制の整備及び運用に関する基本的な方針を作成し、公表することが必要である。

内部統制体制を具体的にどのように整備及び運用していくかについては、長が、個々の地方公共団体の組織規模や特性等を考慮して、適切に判断し、創意工夫を図ることが重要である。

また、内部統制体制について不断の見直しを行う観点から、長はその運用状況を自ら評価し、その評価内容について監査委員の監査を受ける必要がある。加えて、長は、その評価内容と監査結果を議会に報告するとともに、それらを公表して、住民への説明責任を果たす必要がある。

④内部統制の制度化に当たっての留意点

内部統制の制度化は、地方公共団体の事務の適正化に向け、業務が大きく改善する期待がある一方、非定型業務への対応が困難な場合もある等、一定の限界があることにも留意し、内部統制への課題な機体による、コストと効果が見合わない過度な内部統制体制の整備につながらないようにすべきである。

⑤内部統制体制の整備及び運用の具体的な手続き等の制度化

全ての地方公共団体の長には内部統制体制を整備及び運用する権限と責任があることは制度的に明確化すべきであるが、内部統制体制の整備及び運用の在り方については規模等によって多様と考えられることから、当該多様性を踏まえて、具体的な手続き等を制度化すべきである。

都道府県及び指定都市等、組織や予算の規模が大きく、制度化された場合に十分対応できる体制が整っていると考えられる大規模な地方公共団体は、長に内部統制体制を整備及び運用する権限と責任があることは制度的に明確化した上で、具体的な手続き（例えば、内部統制体制の整備及び運用に関する基本的な指針の作成・公表、その評価についての監査や議会への報告・公表等）も制度化すべきであり、その運用を通じた結果として、内部統制体制の整備及び運用の標準となるモデルが確立していくことが期待される。

上記以外の地方公共団体については、長に内部統制体制を整備及び運用する権限と責任があることは、制度的に明確化した上で、具体的な手続きについては、都道府県や指定都市を参考にしつつ、各地方公共団体で工夫をすることとすべきである。

特に、小規模な市町村については、具体的な手続きや取組内容等について国や都道府県が必要な情報提供や助言を行っていくべきである。

国においては、この答申を踏まえ、地方公共団体の内部統制体制の整備及び運用について制度化に向けて検討が進められており、今後、その動向を十分注視していく必要がある。

第2章 市区町村の内部統制型リスクマネジメントに関するアンケート調査

第2章 市区町村の内部統制型リスクマネジメントに関するアンケート調査

1 調査の概要

(1) 調査方法

郵送での配布回収

(2) 調査対象

平成28年8月1日現在の市区町村（1,741団体）

(3) 調査期間

2016年8月22日～9月27日

(4) 回収状況

配布票数1,741票、回収票数606票、有効回収票数606票、回収率34.8%

※本アンケート調査における地方区分については、「北海道」「東北（青森県、岩手県、宮城県、秋田県、山形県、福島県）」「南関東（埼玉県、千葉県、東京都、神奈川県）」「北関東・甲信（茨城県、栃木県、群馬県、山梨県、長野県）」「北陸（新潟県、富山県、石川県、福井県）」「東海（岐阜県、静岡県、愛知県、三重県）」「近畿（滋賀県、京都府、大阪府、兵庫県、奈良県、和歌山県）」「中国（鳥取県、島根県、岡山県、広島県、山口県）」「四国（徳島県、香川県、愛媛県、高知県）」「九州（福岡県、佐賀県、長崎県、熊本県、大分県、宮崎県、鹿児島県、沖縄県）」を用いることとする。

2 団体属性

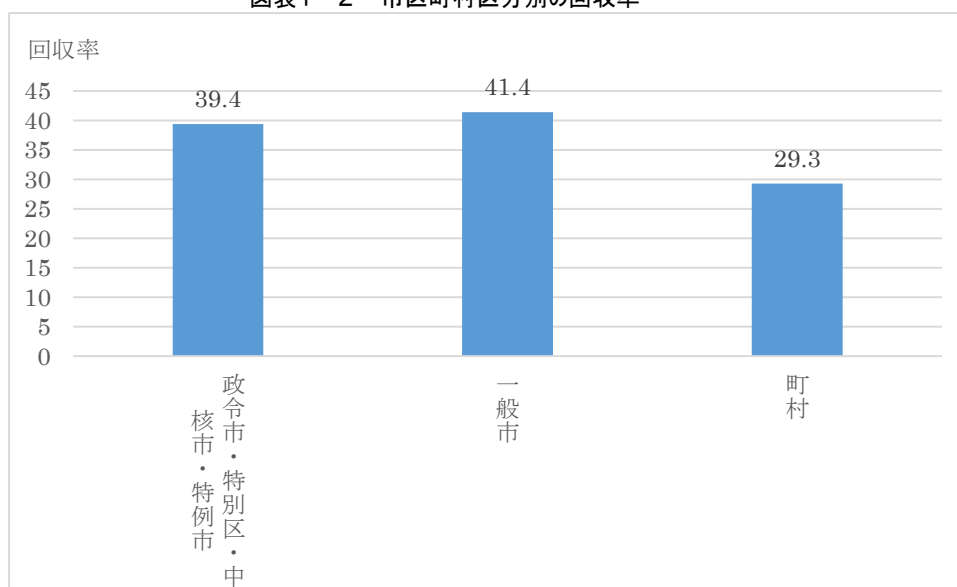
(1) 市区町村区分別の状況

市区町村区分別の回収数は、「政令市・特別区・中核市・特例市」50 団体（8.3%）、「一般市」284 団体（46.9%）、「町村」272 団体（44.9%）となっている。全 1,741 団体の内訳が、「政令市・特別区・中核市・特例市」127 団体（7.3%）、「一般市」686 団体（39.4%）、「町村」928 団体（53.3%）であることを踏まえると、「政令市・特別区・中核市・特例市」「一般市」の構成比が大きく、「町村」の構成比が少ないことが分かる。それぞれの母数となる市区町村数に対する回収率を見ると、「政令市・特別区・中核市・特例市」が 39.4%、「一般市」が 41.4%と全体平均を上回っている。「町村」は 29.3%と低く、「政令市・特別区・中核市・特例市」とは 10.1 ポイント、「一般市」とは 11.8 ポイントの差がある。分析に当たっては、「政令市・特別区・中核市・特例市」「一般市」の影響がやや強く出ている可能性があるということを考慮すべきであろう。

図表1-1 市区町村区分別の回収数及び回収率

No.	区分	回収結果			母数	
		団体数	構成比 (%)	回収率 (%)	団体数	構成比 (%)
1	政令市・特別区・中核市・特例市	50	8.3	39.4	127	7.3
2	一般市	284	46.9	41.4	686	39.4
3	町村	272	44.9	29.3	928	53.3
	全体	606	100.0	34.8	1,741	100.0

図表1-2 市区町村区分別の回収率



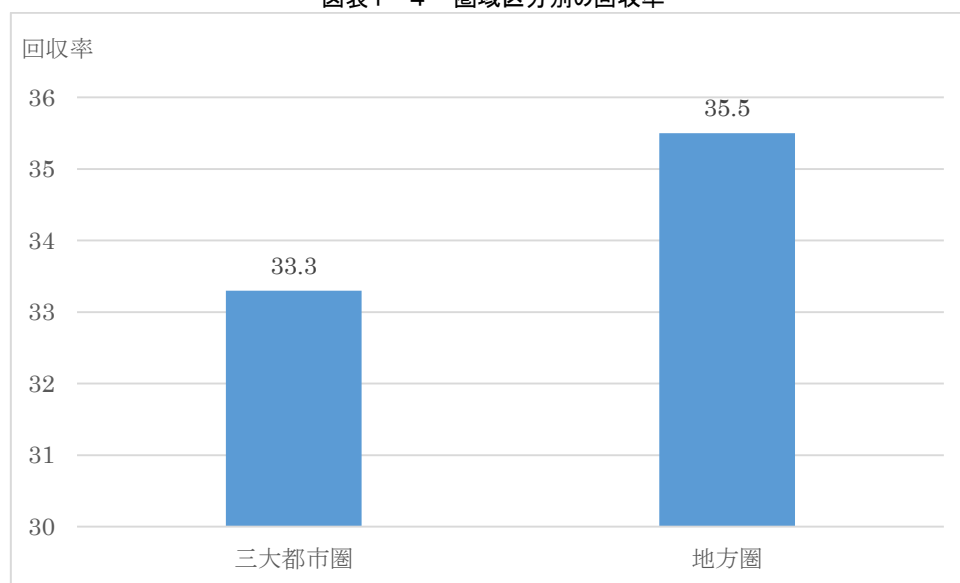
(2) 圏域別の状況

「三大都市圏（首都圏（東京都、埼玉県、千葉県、神奈川県。地方区分における「南関東」と同じ。）、中京圏（愛知県、岐阜県、三重県。地方区分における「東海」から静岡県を除いたもの。）、関西圏（大阪府、京都府、兵庫県、奈良県、滋賀県、和歌山県。地方区分における「近畿」と同じ。）」とそれ以外の、「地方圏（上記以外の団体）」に分類した。「三大都市圏」の回収数は、178団体（29.4%）、「地方圏」は560団体（70.6%）であった。全1,741団体の内訳が、「三大都市圏」535団体（30.7%）、「地方圏」1,206団体（69.3%）であることを踏まえると、本調査の回収結果における構成比とほぼ同じである。それぞれの母数となる市区町村数に対する回収率をみても、「三大都市圏」（33.3%）は全体平均をわずかに下回っているが、「地方圏」（35.5%）との差は2.2ポイントと小さい。

図表1-3 圏域区別の回収数及び回収率

No.	区分	回収結果			母数	
		団体数	構成比 (%)	回収率 (%)	団体数	構成比 (%)
1	三大都市圏	178	29.4	33.3	535	30.7
2	地方圏	428	70.6	35.5	1,206	69.3
	全体	606	100.0	34.8	1,741	100.0

図表1-4 圏域区別の回収率



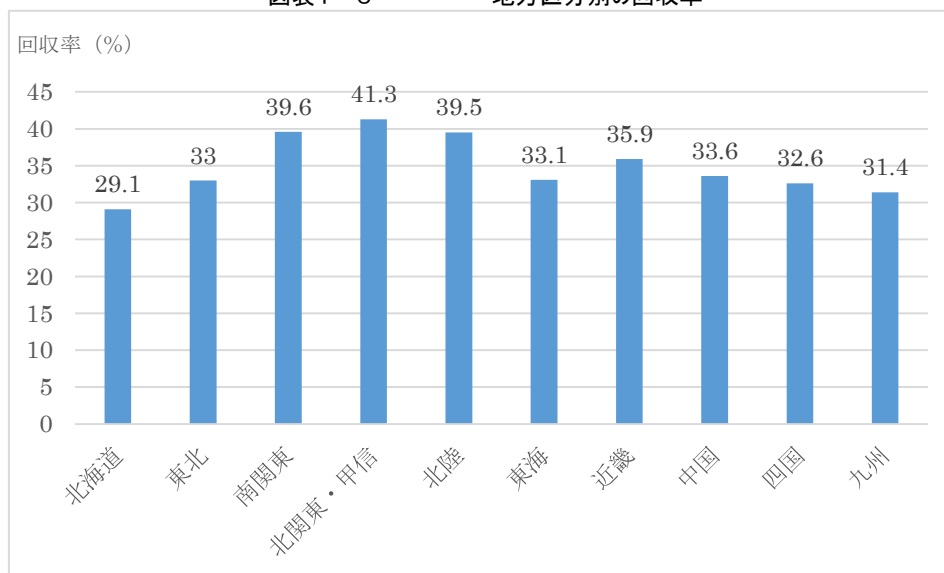
(3) 地方区分別の状況

回収した 606 団体の 10 地方区分（北海道、東北、南関東、北関東・甲信、北陸、東海、近畿、中国、四国、九州）別構成比と全 1,741 団体の内訳と比較すると、差が大きい順にみても「北関東・甲信」で回収結果が 2.3 ポイント高く、「南関東」で回収結果が 1.7 ポイント高い。また、「北海道」では回収結果が 1.7 ポイント低く、「九州」では回収結果が 1.5 ポイント低い。それぞれの母数となる市区町村数に対する回収率を見ると、高い順に「北関東・甲信」（41.3%）、「南関東」（39.6%）、低い順に「北海道」（29.1%）、「九州」（31.4%）である。

図表1-5 地方区分別の回収数及び回収率

No.	区分	回収結果			母数	
		団体数	構成比 (%)	回収率 (%)	団体数	構成比 (%)
1	北海道	52	8.6	29.1	179	10.3
2	東北	75	12.4	33.0	227	13.0
3	南関東	84	13.9	39.6	212	12.2
4	北関東・甲信	86	14.2	41.3	208	11.9
5	北陸	32	5.3	39.5	81	4.7
6	東海	53	8.7	33.1	160	9.2
7	近畿	71	11.7	35.9	198	11.4
8	中国	36	5.9	33.6	107	6.1
9	四国	31	5.1	32.6	95	5.5
10	九州	86	14.2	31.4	274	15.7
	全体	606	100.0	34.8	1,741	100.0

図表1-6 地方区分別の回収率



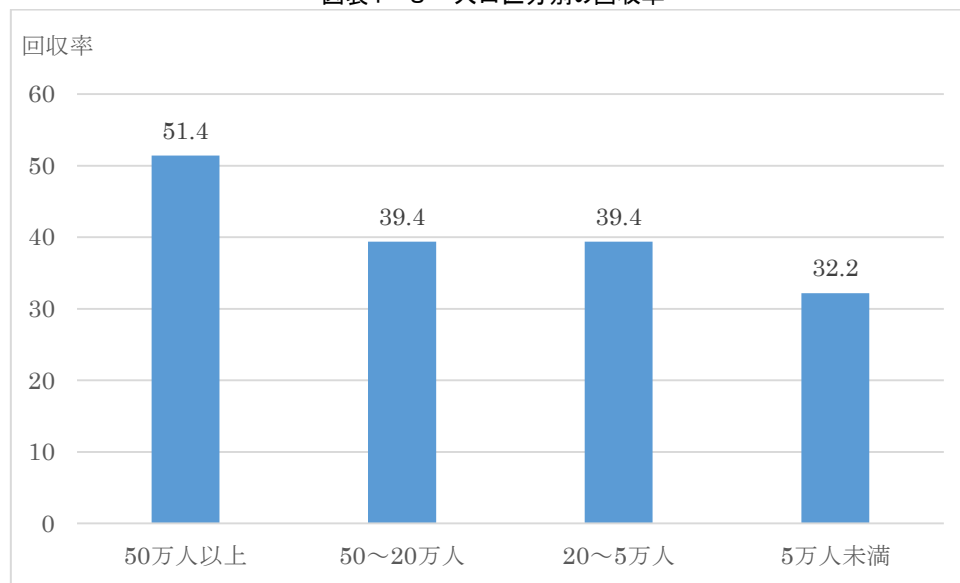
(4) 人口区分別の状況

人口別の回収状況（構成比）については、「50 万以上」3.0%、「20～50 万人」6.4%、「5～20 万人」28.1%、「5 万人未満」62.5%となっている。それぞれの母数となる市区町村数に対する回収率を見ると、最も高かったのは「50 万人以上」で 51.4%、最も低かったのは「5 万人未満」の 32.2%であった。このように人口規模別の回収率にはばらつきが大きい。分析に当たっては、人口規模が大きいほど回収率が高いということを考慮するべきであろう。

図表1-7 人口区分別の回収数及び回収率

No.	区分	回収結果			母数	
		団体数	構成比 (%)	回収率 (%)	団体数	構成比 (%)
1	50 万人以上	18	3.0	51.4	35	2.0
2	50～20 万人	39	6.4	39.4	99	5.7
3	20～5 万人	170	28.1	39.4	431	24.8
4	5 万人未満	379	62.5	32.2	1,176	67.5
	全体	606	100.0	34.8	1,741	100.0

図表1-8 人口区分別の回収率



3 不祥事等のリスクの発生実態と発生防止対策

(1) 不祥事等のリスクの発生実態

不祥事等のリスクが最も発生しているのは、「職員の公務外の法令違反行為等」(35.6%)である。次いで、「不適正な事務処理」(27.1%)、「処理すべき事務を行わないこと」(23.9%)となっている。

逆に不祥事等のリスクの発生が低いものは、「住民への情報提供や合意形成」(1.8%)、「不適正な決算」(2.5%)、「外部からの攻撃」(2.5%)の順となっている。

図表1-9 不祥事等のリスクの発生実態

項目	不祥事があった	不祥事はなかった	不明
(1) 不適正な財産の取得・管理・処分に関する不祥事	5.6%	91.4%	3.0%
(2) 不適正な現金の出納・保管に関する不祥事	19.5%	78.1%	2.5%
(3) 不適正な収入・支出に関する不祥事	23.6%	73.9%	2.5%
(4) 不適正な決算に関する不祥事	2.5%	94.4%	3.1%
(5) 不適正な情報管理に関する不祥事	17.7%	80.2%	2.1%
(6) 不適正な事務処理((1)～(5)以外)に関する不祥事	27.1%	71.1%	1.8%
(7) 処理すべき事務((1)～(5)以外)を行わないことに関する不祥事	23.9%	73.8%	2.3%
(8) 職務環境の適正を損なう事に関する不祥事	14.5%	82.8%	2.6%
(9) 職員の公務外の法令違反行為等に関する不祥事	35.6%	62.4%	2.0%
(10) 外部からの攻撃に関する不祥事	2.5%	94.6%	3.0%
(11) 住民への情報提供や合意形成に関する不祥事	1.8%	95.2%	3.0%

市区町村区分別に見るとほとんどの項目で、「政令市・特別区・中核市・特例市」>「一般市」>「町村」の順で発生割合が高い。圏域区分別に見ると、「三大都市圏」が「地方圏」よりもほとんどの項目で発生割合が高い。人口規模別に見ると、「50万人以上」>「20～50万人」>「5～20万人」>「5万人未満」の順で発生割合が高い。職員を多く抱える大規模団体ほど、発生リスクは高いといえる。

地方区分別に項目ごとの発生割合トップ3の数を見ると、「近畿」と「中国」(11項目中9項目)が最も多く、次いで「南関東」(7項目)となっている。逆に「北海道」「東海」は、どの項目もトップ3に入っておらず、発生リスクは低いといえる。

図表1-10 不祥事等のリスクの発生実態

区分		調査数	(問1) 不祥事等のリスク発生											
			得・管理・処分 不適正な財産の取	納・保管 不適正な現金の出	出 不適正な収入・支	不適正な決算	不適正な情報管理	不適正な事務処理	わ ない	処理すべき事務を行 なう	職務環境の適正を損 なう	為 等	公務外の法令違反	外部からの攻撃
全体		606	34	118	143	15	107	164	145	88	216	15	11	207
		100.0	5.6	19.5	23.6	2.5	17.7	27.1	23.9	14.5	35.6	2.5	1.8	34.2
市区町村区分	政令市・特別区・中核市・特例市	50	6	18	22	3	26	25	18	17	43	3	0	1
		100.0	12.0	36.0	44.0	6.0	52.0	50.0	36.0	34.0	86.0	6.0	0.0	2.0
	一般市	284	21	74	96	7	64	108	93	55	137	11	10	47
		100.0	7.4	26.1	33.8	2.5	22.5	38.0	32.7	19.4	48.2	3.9	3.5	16.5
町村		272	7	26	25	5	17	31	34	16	36	1	1	159
		100.0	2.6	9.6	9.2	1.8	6.3	11.4	12.5	5.9	13.2	0.4	0.4	58.5
圏域区分	三大都市圏	178	13	41	46	5	43	67	39	34	75	10	4	43
		100.0	7.3	23.0	25.8	2.8	24.2	37.6	21.9	19.1	42.1	5.6	2.2	24.2
地方圏		428	21	77	97	10	64	97	106	54	141	5	7	164
		100.0	4.9	18.0	22.7	2.3	15.0	22.7	24.8	12.6	32.9	1.2	1.6	38.3
地方区分	北海道	52	2	5	5	1	5	6	10	6	7	0	0	33
		100.0	3.8	9.6	9.6	1.9	9.6	11.5	19.2	11.5	13.5	0.0	0.0	63.5
	東北	75	3	13	20	0	9	23	25	3	30	0	1	29
		100.0	4.0	17.3	26.7	0.0	12.0	30.7	33.3	4.0	40.0	0.0	1.3	38.7
	南関東	84	8	22	23	1	26	35	19	19	38	4	2	15
		100.0	9.5	26.2	27.4	1.2	31.0	41.7	22.6	22.6	45.2	4.8	2.4	17.9
	北関東・甲信	86	3	16	13	3	14	13	17	12	26	2	1	35
		100.0	3.5	18.6	15.1	3.5	16.3	15.1	19.8	14.0	30.2	2.3	1.2	40.7
	北陸	32	0	5	6	0	5	4	7	2	14	0	1	13
		100.0	0.0	15.6	18.8	0.0	15.6	12.5	21.9	6.3	43.8	0.0	3.1	40.6
	東海	53	3	10	11	1	7	18	11	6	13	1	1	17
		100.0	5.7	18.9	20.8	1.9	13.2	34.0	20.8	11.3	24.5	1.9	1.9	32.1
	近畿	71	5	16	22	4	17	26	17	15	30	5	1	19
		100.0	7.0	22.5	31.0	5.6	23.9	36.6	23.9	21.1	42.3	7.0	1.4	26.8
	中国	36	4	7	13	3	6	15	13	6	22	2	1	7
		100.0	11.1	19.4	36.1	8.3	16.7	41.7	36.1	16.7	61.1	5.6	2.8	19.4
四国	31	1	4	11	1	9	7	6	4	10	0	1	10	
	100.0	3.2	12.9	35.5	3.2	29.0	22.6	19.4	12.9	32.3	0.0	3.2	32.3	
九州	86	5	20	19	1	9	17	20	15	26	1	2	29	
	100.0	5.8	23.3	22.1	1.2	10.5	19.8	23.3	17.4	30.2	1.2	2.3	33.7	
人口規模区分	50万人以上	18	7	11	12	2	16	13	12	10	16	3	1	1
		100.0	38.9	61.1	66.7	11.1	88.9	72.2	66.7	55.6	88.9	16.7	5.6	5.6
	50～20万人	39	5	12	19	3	16	19	13	14	34	4	1	1
		100.0	12.8	30.8	48.7	7.7	41.0	48.7	33.3	35.9	87.2	10.3	2.6	2.6
	20～5万人	170	11	52	65	3	47	73	58	38	91	5	8	17
	100.0	6.5	30.6	38.2	1.8	27.6	42.9	34.1	22.4	53.5	2.9	4.7	10.0	
5万人未満	379	11	43	47	7	28	59	62	26	75	3	1	188	
	100.0	2.9	11.3	12.4	1.8	7.4	15.6	16.4	6.9	19.8	0.8	0.3	49.6	

不祥事等のリスクの発生項目数を見ると、全体では発生項目が0個の「なし」(34.2%)が最も多く、次いで、1項目(21.0%)となる。項目数が増えていくごとに割合は減っている。市区町村区分や人口規模区分をみても、大規模団体が発生リスクは高く、「政令市・特別区・中核市・特例市」と「50万人以上」の団体では、発生項目が0個の「なし」はともに1団体のみとなっている。

図表1-11 不祥事等のリスク発生の項目数

区分		調査数	(問1)不祥事発生の項目数											
			1項目	2項目	3項目	4項目	5項目	6項目	7項目	8項目	9項目	10項目	11項目	なし
全体		606	127	104	67	45	31	7	8	5	4	0	1	207
		100.0	21.0	17.2	11.1	7.4	5.1	1.2	1.3	0.8	0.7	0.0	0.2	34.2
市区町村区分	政令市・特別区・中核市・特例市	50	3	13	11	6	8	2	5	1	0	0	0	1
		100.0	6.0	26.0	22.0	12.0	16.0	4.0	10.0	2.0	0.0	0.0	0.0	2.0
	一般市	284	64	57	46	34	20	4	3	4	4	0	1	47
		100.0	22.5	20.1	16.2	12.0	7.0	1.4	1.1	1.4	1.4	0.0	0.4	16.5
町村	272	60	34	10	5	3	1	0	0	0	0	0	159	
	100.0	22.1	12.5	3.7	1.8	1.1	0.4	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	58.5	
圏域区分	三大都市圏	178	39	37	24	14	9	2	6	1	2	0	1	43
		100.0	21.9	20.8	13.5	7.9	5.1	1.1	3.4	0.6	1.1	0.0	0.6	24.2
地方圏	428	88	67	43	31	22	5	2	4	2	0	0	164	
	100.0	20.6	15.7	10.0	7.2	5.1	1.2	0.5	0.9	0.5	0.0	0.0	38.3	
地方区分	北海道	52	8	5	1	2	1	1	1	0	0	0	0	33
		100.0	15.4	9.6	1.9	3.8	1.9	1.9	1.9	0.0	0.0	0.0	0.0	63.5
	東北	75	10	15	8	4	7	2	0	0	0	0	0	29
		100.0	13.3	20.0	10.7	5.3	9.3	2.7	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	38.7
	南関東	84	16	21	14	8	4	1	3	0	2	0	0	15
		100.0	19.0	25.0	16.7	9.5	4.8	1.2	3.6	0.0	2.4	0.0	0.0	17.9
	北関東・甲信	86	14	20	6	8	2	1	0	0	0	0	0	35
		100.0	16.3	23.3	7.0	9.3	2.3	1.2	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	40.7
	北陸	32	6	3	9	0	1	0	0	0	0	0	0	13
		100.0	18.8	9.4	28.1	0.0	3.1	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	40.6
	東海	53	17	7	6	3	1	0	0	2	0	0	0	17
		100.0	32.1	13.2	11.3	5.7	1.9	0.0	0.0	3.8	0.0	0.0	0.0	32.1
	近畿	71	16	11	7	7	5	1	3	1	0	0	1	19
		100.0	22.5	15.5	9.9	9.9	7.0	1.4	4.2	1.4	0.0	0.0	1.4	26.8
	中国	36	7	6	4	6	4	0	0	1	1	0	0	7
		100.0	19.4	16.7	11.1	16.7	11.1	0.0	0.0	2.8	2.8	0.0	0.0	19.4
四国	31	8	5	3	1	2	1	1	0	0	0	0	10	
	100.0	25.8	16.1	9.7	3.2	6.5	3.2	3.2	0.0	0.0	0.0	0.0	32.3	
九州	86	25	11	9	6	4	0	0	1	1	0	0	29	
	100.0	29.1	12.8	10.5	7.0	4.7	0.0	0.0	1.2	1.2	0.0	0.0	33.7	
人口規模区分	50万人以上	18	1	2	1	1	1	1	5	2	2	0	1	1
		100.0	5.6	11.1	5.6	5.6	5.6	5.6	27.8	11.1	11.1	0.0	5.6	5.6
	50～20万人	39	2	11	8	5	6	2	3	0	1	0	0	1
		100.0	5.1	28.2	20.5	12.8	15.4	5.1	7.7	0.0	2.6	0.0	0.0	2.6
	20～5万人	170	34	34	31	27	21	3	0	2	1	0	0	17
		100.0	20.0	20.0	18.2	15.9	12.4	1.8	0.0	1.2	0.6	0.0	0.0	10.0
5万人未満	379	90	57	27	12	3	1	0	1	0	0	0	188	
	100.0	23.7	15.0	7.1	3.2	0.8	0.3	0.0	0.3	0.0	0.0	0.0	49.6	

(2) 不祥事等のリスクの発生防止策

不祥事等のリスク発生防止策として、最も対策が取られているのは、「不適正な情報管理」(88.6%)である。次いで、「外部からの攻撃」(86.3%)、「職員の公務外の法令違反行為等」(86.1%)となっている。

逆に対策が取られていない項目として、高い順に「住民への情報提供や合意形成」(28.2%)、「処理すべき事務((1)～(5)以外)を行わないこと」(24.8%)、「不適正な事務処理((1)～(5)以外)」(22.4%)となっている。

図表1-12 不祥事等のリスクの発生防止策

項目	対策を取っていた	対策を取ってなかった	不明
(1) 不適正な財産の取得・管理・処分に関する不祥事に関する防止策	73.9%	21.6%	4.5%
(2) 不適正な現金の出納・保管に関する不祥事に関する防止策	83.3%	13.0%	3.6%
(3) 不適正な収入・支出に関する不祥事に関する防止策	78.2%	17.8%	4.0%
(4) 不適正な決算に関する不祥事に関する防止策	76.7%	18.6%	4.6%
(5) 不適正な情報管理に関する不祥事に関する防止策	88.6%	7.8%	3.6%
(6) 不適正な事務処理((1)～(5)以外)に関する不祥事に関する防止策	73.3%	22.4%	4.3%
(7) 処理すべき事務((1)～(5)以外)を行わないことに関する不祥事に関する防止策	71.1%	24.8%	4.1%
(8) 職務環境の適正を損なう事に関する不祥事に関する防止策	82.5%	14.2%	3.3%
(9) 職員の公務外の法令違反行為等に関する不祥事に関する防止策	86.1%	10.7%	3.1%
(10) 外部からの攻撃に関する不祥事に関する防止策	86.3%	9.2%	4.5%
(11) 住民への情報提供や合意形成に関する不祥事に関する防止策	66.8%	28.2%	5.0%

市区町村区分別に見るとほとんどの項目で、「政令市・特別区・中核市・特例市」>「一般市」>「町村」の順で、防止策が取られている割合が高い。

地方区分別に項目ごとの発生防止策が取られていないボトム3の数を見ると、「近畿」と「中国」(11項目中8項目)が最も多く、次いで、「北海道」「東海」「中国」(5項目)となっている。「近畿」と「中国」は、図表1-10「不祥事等のリスクの発生実態」においても最もリスクが発生している地方になっており、対策が取られていないためにリスクが発生していると考えられる。

逆に項目ごとに発生防止策が取られているトップ3の数を見ると、「東北」(11項目中11項目)が最も多く、次いで「南関東」(9項目)、「九州」(5項目)となっている。

図表1-13 不祥事等のリスクの発生防止策

区分	調査数	(問2)リスク発生の防止策												
		取得・管理・処分 不適正な財産の	出納・保管 不適正な現金の	収入・支出 不適正な現金の	不適正な決算	不適正な情報管 理	不適正な事務処 理	行わないこと 処理すべき事務を を損なう事	職務環境の適正 を損なう事	令違反行為等 職員の公務外の法	外部からの攻撃	住民への情報提供 や合意形成	不明	
全体	606	448	505	474	465	537	444	431	500	522	523	405	39	
	100.0	73.9	83.3	78.2	76.7	88.6	73.3	71.1	82.5	86.1	86.3	66.8	6.4	
市区町村区分	政令市・特別区・ 中核市・特例市	50	40	45	41	41	46	40	41	47	47	43	38	1
		100.0	80.0	90.0	82.0	82.0	92.0	80.0	82.0	94.0	94.0	86.0	76.0	2.0
	一般市	284	220	239	237	227	265	218	211	248	260	260	202	8
		100.0	77.5	84.2	83.5	79.9	93.3	76.8	74.3	87.3	91.5	91.5	71.1	2.8
	町村	272	188	221	196	197	226	186	179	205	215	220	165	30
		100.0	69.1	81.3	72.1	72.4	83.1	68.4	65.8	75.4	79.0	80.9	60.7	11.0
圏域区分	三大都市圏	178	133	141	131	131	154	134	129	148	148	155	131	13
		100.0	74.7	79.2	73.6	73.6	86.5	75.3	72.5	83.1	83.1	87.1	73.6	7.3
	地方圏	428	315	364	343	334	383	310	302	352	374	368	274	26
		100.0	73.6	85.0	80.1	78.0	89.5	72.4	70.6	82.2	87.4	86.0	64.0	6.1
地方区分	北海道	52	36	43	37	39	42	35	33	37	43	43	28	7
		100.0	69.2	82.7	71.2	75.0	80.8	67.3	63.5	71.2	82.7	82.7	53.8	13.5
	東北	75	61	72	66	65	72	64	61	67	70	70	58	2
		100.0	81.3	96.0	88.0	86.7	96.0	85.3	81.3	89.3	93.3	93.3	77.3	2.7
	南関東	84	68	71	68	69	79	70	68	73	74	77	69	3
		100.0	81.0	84.5	81.0	82.1	94.0	83.3	81.0	86.9	88.1	91.7	82.1	3.6
	北関東・甲信	86	67	71	70	64	77	62	61	71	74	74	57	6
		100.0	77.9	82.6	81.4	74.4	89.5	72.1	70.9	82.6	86.0	86.0	66.3	7.0
	北陸	32	17	25	24	25	31	20	21	25	27	29	19	0
		100.0	53.1	78.1	75.0	78.1	96.9	62.5	65.6	78.1	84.4	90.6	59.4	0.0
	東海	53	37	42	37	37	44	39	36	42	43	46	33	4
		100.0	69.8	79.2	69.8	69.8	83.0	73.6	67.9	79.2	81.1	86.8	62.3	7.5
	近畿	71	50	53	49	48	59	47	46	58	55	57	47	8
		100.0	70.4	74.6	69.0	67.6	83.1	66.2	64.8	81.7	77.5	80.3	66.2	11.3
	中国	36	25	29	29	25	31	24	27	34	33	27	21	1
		100.0	69.4	80.6	80.6	69.4	86.1	66.7	75.0	94.4	91.7	75.0	58.3	2.8
四国	31	22	25	22	22	26	18	17	22	25	25	18	4	
	100.0	71.0	80.6	71.0	71.0	83.9	58.1	54.8	71.0	80.6	80.6	58.1	12.9	
九州	86	65	74	72	71	76	65	61	71	78	75	55	4	
	100.0	75.6	86.0	83.7	82.6	88.4	75.6	70.9	82.6	90.7	87.2	64.0	4.7	
人口規模区分	50万人以上	18	16	17	16	16	17	16	16	16	16	17	15	1
		100.0	88.9	94.4	88.9	88.9	94.4	88.9	88.9	88.9	88.9	94.4	83.3	5.6
	50～20万人	39	31	34	31	31	35	31	32	38	37	32	29	1
		100.0	79.5	87.2	79.5	79.5	89.7	79.5	82.1	97.4	94.9	82.1	74.4	2.6
	20～5万人	170	132	141	141	135	160	129	124	149	156	155	120	5
		100.0	77.6	82.9	82.9	79.4	94.1	75.9	72.9	87.6	91.8	91.2	70.6	2.9
	5万人未満	379	269	313	286	283	325	268	259	297	313	319	241	32
		100.0	71.0	82.6	75.5	74.7	85.8	70.7	68.3	78.4	82.6	84.2	63.6	8.4

不祥事等のリスクの発生防止策項目数を見ると、全体では全ての項目（11項目）に対策を取っている団体は、過半数を超える57.8%となっている。1つの項目も対策を取っていない0個の「なし」は、(6.4%)存在する。

市区町村区分別に見ると、全ての項目（11項目）に対策を取っている割合は、「政令市・特別区・中核市・特例市」>「一般市」>「町村」の順となっている。圏域区分別に見ると、「三大都

市圏」>「地方圏」となっており、人口規模別に見ると、「50万人以上」>「20～50万人」>「5～20万人」>「5万人未満」の順で、全ての項目（11項目）に対策を取っている割合が高い。

以上のことから、リスク発生の防止策は、人口規模や権限の大きさによる違いが大きい傾向がうかがえる。

図表1-14 不祥事等のリスクの発生防止策の項目数

		調査数	(問2)防止策の項目数											
			1項目	2項目	3項目	4項目	5項目	6項目	7項目	8項目	9項目	10項目	11項目	なし
全体		606	9	10	24	21	14	25	23	22	28	41	350	39
		100.0	1.5	1.7	4.0	3.5	2.3	4.1	3.8	3.6	4.6	6.8	57.8	6.4
市区町村区分	政令市・特別区・中核市・特例市	50	0	1	4	1	1	1	0	2	2	1	36	1
		100.0	0.0	2.0	8.0	2.0	2.0	2.0	0.0	4.0	4.0	2.0	72.0	2.0
	一般市	284	2	4	12	11	6	11	12	11	14	20	173	8
		100.0	0.7	1.4	4.2	3.9	2.1	3.9	4.2	3.9	4.9	7.0	60.9	2.8
町村	272	7	5	8	9	7	13	11	9	12	20	141	30	
	100.0	2.6	1.8	2.9	3.3	2.6	4.8	4.0	3.3	4.4	7.4	51.8	11.0	
圏域区分	三大都市圏	178	4	5	8	6	4	6	0	5	7	6	114	13
		100.0	2.2	2.8	4.5	3.4	2.2	3.4	0.0	2.8	3.9	3.4	64.0	7.3
	地方圏	428	5	5	16	15	10	19	23	17	21	35	236	26
		100.0	1.2	1.2	3.7	3.5	2.3	4.4	5.4	4.0	4.9	8.2	55.1	6.1
地方区分	北海道	52	0	1	1	1	2	2	4	1	5	4	24	7
		100.0	0.0	1.9	1.9	1.9	3.8	3.8	7.7	1.9	9.6	7.7	46.2	13.5
	東北	75	0	0	1	2	1	2	6	1	2	8	50	2
		100.0	0.0	0.0	1.3	2.7	1.3	2.7	8.0	1.3	2.7	10.7	66.7	2.7
	南関東	84	2	1	4	2	1	1	0	3	3	4	60	3
		100.0	2.4	1.2	4.8	2.4	1.2	1.2	0.0	3.6	3.6	4.8	71.4	3.6
	北関東・甲信	86	1	2	2	4	0	3	6	4	2	5	51	6
		100.0	1.2	2.3	2.3	4.7	0.0	3.5	7.0	4.7	2.3	5.8	59.3	7.0
	北陸	32	0	0	5	2	0	4	1	2	2	1	15	0
		100.0	0.0	0.0	15.6	6.3	0.0	12.5	3.1	6.3	6.3	3.1	46.9	0.0
	東海	53	1	3	3	1	2	3	0	0	2	4	30	4
		100.0	1.9	5.7	5.7	1.9	3.8	5.7	0.0	0.0	3.8	7.5	56.6	7.5
	近畿	71	2	2	2	4	2	3	0	2	4	1	41	8
		100.0	2.8	2.8	2.8	5.6	2.8	4.2	0.0	2.8	5.6	1.4	57.7	11.3
	中国	36	1	0	2	3	1	2	1	0	5	3	17	1
		100.0	2.8	0.0	5.6	8.3	2.8	5.6	2.8	0.0	13.9	8.3	47.2	2.8
四国	31	0	1	3	0	0	2	0	3	1	1	16	4	
	100.0	0.0	3.2	9.7	0.0	0.0	6.5	0.0	9.7	3.2	3.2	51.6	12.9	
九州	86	2	0	1	2	5	3	5	6	2	10	46	4	
	100.0	2.3	0.0	1.2	2.3	5.8	3.5	5.8	7.0	2.3	11.6	53.5	4.7	
人口規模区分	50万人以上	18	0	0	0	0	0	1	0	1	0	1	14	1
		100.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	5.6	0.0	5.6	0.0	5.6	77.8	5.6
	50～20万人	39	0	1	4	1	1	0	0	0	1	1	29	1
		100.0	0.0	2.6	10.3	2.6	2.6	0.0	0.0	0.0	2.6	2.6	74.4	2.6
	20～5万人	170	0	3	6	7	4	8	9	7	8	12	101	5
		100.0	0.0	1.8	3.5	4.1	2.4	4.7	5.3	4.1	4.7	7.1	59.4	2.9
	5万人未満	379	9	6	14	13	9	16	14	14	19	27	206	32
		100.0	2.4	1.6	3.7	3.4	2.4	4.2	3.7	3.7	5.0	7.1	54.4	8.4

各項目における不祥事等のリスクの発生と事前の防止策の回答状況を分別し、次のマトリックス表のとおり、不祥事がある割合が高い課題を明らかにする。

図表1-15 優先的に取り組むべき課題の分別表

		(問1)不祥事の発生	
		不祥事あり	不祥事なし
(問2)防止策	対策あり	防止策が機能しなかった。 【対策の改善が必要で優先度は高い】	防止策は有効に機能した。 【防止策を継続】
	対策なし	無策のために発生した。 【対策が必要で優先度は高い】	偶然、発生しなかった。 【対策が必要だが優先度は低い】

各項目において不祥事等のリスクが発生した地方公共団体のうち、事前の防止策の有無を一覧にまとめた。不祥事等のリスクが発生した11項目中10項目で、対策を取っていた地方公共団体が、対策を取っていない地方公共団体よりも割合が高かった。特に、「情報管理」「職員の公務外の法令違反行為」「外部からの攻撃」に関する不祥事については、対策していたのにも関わらず不祥事が起きた割合が9割を超えている。

この結果からこれらは、対策を取っていたために気づいた不祥事もあったと推察される。その視点に立つと、実際には対策が取っていないために見過ごされている不祥事等が数多くあるのではないかと危惧される。

図表1-16 各項目の発生不祥事と対策の有無

不祥事の発生項目	合計件数	対策あり	対策なし	不明
財産の取得・管理・処分に関する不祥事	34	23	10	1
	100%	67.6%	29.4%	2.9%
現金の出納・保管に関する不祥事	118	100	15	3
	100%	84.7%	12.7%	2.5%
収入・支出に関する不祥事	143	112	28	3
	100%	78.3%	19.6%	2.1%
決算に関する不祥事	15	8	7	0
	100%	53.3%	46.7%	0.0%
情報管理に関する不祥事	107	100	6	1
	100%	93.5%	5.6%	0.9%
事務処理に関する不祥事	164	130	30	4
	100%	79.3%	18.3%	2.4%
処理すべき事務を行わないことに関する不祥事	145	108	35	2
	100%	74.5%	24.1%	1.4%
職務環境の適正を損なう事に関する不祥事	88	79	8	1
	100%	89.8%	9.1%	1.1%
職員の公務外の法令違反行為等に関する不祥事	216	201	12	3
	100%	93.1%	5.6%	1.4%
外部からの攻撃に関する不祥事	15	14	0	1
	100%	93.3%	0.0%	6.7%
住民への情報提供や合意形成に関する不祥事	11	5	5	1
	100%	45.5%	45.5%	9.1%

各項目の不祥事等のリスクの発生と防止策の回答状況の詳細については、次のとおりである。

図表1-17 財産の取得・管理・処分に関する不祥事等の発生と防止策

	合計	財産の取得・管理・処分に関する不祥事			
		不祥事あり	不祥事なし	不明	
全体	606	34	554	18	
	100.0	5.6	91.4	3.0	
不適正な財産の 取得・管理・処分 に関する不祥事 への防止策	対策あり	448	23	419	6
		100.0	5.1	93.5	1.3
	対策なし	131	10	116	5
		100.0	7.6	88.5	3.8
	不明	27	1	19	7
		100.0	3.7	70.4	25.9

図表1-18 現金の出納・保管に関する不祥事等の発生と防止策

	合計	現金の出納・保管に関する不祥事			
		不祥事あり	不祥事なし	不明	
全体	606	118	473	15	
	100.0	19.5	78.1	2.5	
不適正な現金の 出納・保管に関する 不祥事への防 止策	対策あり	505	100	398	7
		100.0	19.8	78.8	1.4
	対策なし	79	15	60	4
		100.0	19.0	75.9	5.1
	不明	22	3	15	4
		100.0	13.6	68.2	18.2

図表1-19 収入・支出に関する不祥事等の発生と防止策

	合計	収入・支出に関する不祥事			
		不祥事あり	不祥事なし	不明	
全体	606	143	448	15	
	100.0	23.6	73.9	2.5	
不適正な現金の 収入・支出に関する 不祥事への防 止策	対策あり	474	112	355	7
		100.0	23.6	74.9	1.5
	対策なし	108	28	78	2
		100.0	25.9	72.2	1.9
	不明	24	3	15	6
		100.0	12.5	62.5	25.0

図表1-20 決算に関する不祥事等の発生と防止策

		合計	決算に関する不祥事		
			不祥事あり	不祥事なし	不明
全体		606	15	572	19
		100.0	2.5	94.4	3.1
不適正な決算に関する不祥事への防止策	対策あり	465	8	450	7
		100.0	1.7	96.8	1.5
	対策なし	113	7	102	4
		100.0	6.2	90.3	3.5
	不明	28	0	20	8
		100.0	0.0	71.4	28.6

図表1-21 情報管理に関する不祥事等の発生と防止策

		合計	情報管理に関する不祥事		
			不祥事あり	不祥事なし	不明
全体		606	107	486	13
		100.0	17.7	80.2	2.1
不適正な情報管理に関する不祥事への防止策	対策あり	537	100	430	7
		100.0	18.6	80.1	1.3
	対策なし	47	6	40	1
		100.0	12.8	85.1	2.1
	不明	22	1	16	5
		100.0	4.5	72.7	22.7

図表1-22 事務処理に関する不祥事等の発生と防止策

		合計	事務処理に関する不祥事		
			不祥事あり	不祥事なし	不明
全体		606	164	431	11
		100.0	27.1	71.1	1.8
不適正な事務処理に関する不祥事への防止策	対策あり	444	130	311	3
		100.0	29.3	70.0	0.7
	対策なし	136	30	104	2
		100.0	22.1	76.5	1.5
	不明	26	4	16	6
		100.0	15.4	61.5	23.1

図表1-23 処理すべき事務を行わないことに関する不祥事等の発生と防止策

		合計	処理すべき事務を行わないことに関する不祥事		
			不祥事あり	不祥事なし	不明
全体		606	145	447	14
		100.0	23.9	73.8	2.3
処理すべき事務を行わないことに関する不祥事への防止策	対策あり	431	108	319	4
		100.0	25.1	74.0	0.9
	対策なし	150	35	112	3
		100.0	23.3	74.7	2.0
	不明	25	2	16	7
		100.0	8.0	64.0	28.0

図表1-24 職務環境の適正に関する不祥事等の発生と防止策

		合計	職務環境の適正を損なう事に関する不祥事		
			不祥事あり	不祥事なし	不明
全体		606	88	502	16
		100.0	14.5	82.8	2.6
職務環境の適正を損なう事に関する不祥事への防止策	対策あり	500	79	413	8
		100.0	15.8	82.6	1.6
	対策なし	86	8	75	3
		100.0	9.3	87.2	3.5
	不明	20	1	14	5
		100.0	5.0	70.0	25.0

図表1-25 職員の公務外の法令違反行為等に関する不祥事等の発生と防止策

		合計	職員の公務外の法令違反行為等に関する不祥事		
			不祥事あり	不祥事なし	不明
全体		606	216	378	12
		100.0	35.6	62.4	2.0
職員の公務外の法令違反行為等に関する不祥事への防止策	対策あり	522	201	313	8
		100.0	38.5	60.0	1.5
	対策なし	65	12	53	0
		100.0	18.5	81.5	0.0
	不明	19	3	12	4
		100.0	15.8	63.2	21.1

図表1-26 外部からの攻撃に関する不祥事等の発生と防止策

		合計	外部からの攻撃に関する不祥事		
			不祥事あり	不祥事なし	不明
全体		606	15	573	18
		100.0	2.5	94.6	3.0
外部からの攻撃に関する不祥事への防止策	対策あり	523	14	499	10
		100.0	2.7	95.4	1.9
	対策なし	56	0	56	0
		100.0	0.0	100.0	0.0
	不明	27	1	18	8
		100.0	3.7	66.7	29.6

図表1-27 住民への情報提供や合意形成に関する不祥事等の発生と防止策

		合計	住民への情報提供や合意形成に関する不祥事		
			不祥事あり	不祥事なし	不明
全体		606	11	577	18
		100.0	1.8	95.2	3.0
住民への情報提供や合意形成に関する不祥事への防止策	対策あり	405	5	395	5
		100.0	1.2	97.5	1.2
	対策なし	171	5	161	5
		100.0	2.9	94.2	2.9
	不明	30	1	21	8
		100.0	3.3	70.0	26.7

(2) 不祥事等のリスクの発生防止策の実施内容

不祥事等のリスク発生防止策の実施内容として、「相互点検の強化」(71.8%)と最も高く、次いで、「研修の実施」(51.3%)、「情報の周知徹底」(50.7%)となっている。予防啓発の取組は全て過半数以上である。

処分等の踏み込んだ内容は、「懲戒処分事由の厳格化」(38.9%)、「懲戒処分以外の事由の厳格化」(27.2%)と4割を下回っている。

図表1-28 不祥事等のリスクの発生防止策の実施内容(MA)

No.	項目	n	%
1	懲戒処分事由の厳格化	236	38.9
2	懲戒処分以外の事由の厳格化	165	27.2
3	研修の実施	311	51.3
4	情報の周知徹底	307	50.7
5	相互点検の強化など	435	71.8
6	その他	26	4.3
	不明	40	6.6
	全体	606	100.0

市区町村区分別に見ると、「政令市・特別区・中核市・特例市」が、全ての項目(5項目)で、全体の平均値を上回っている。

地方区分別にみすと、「関東」が、全ての項目(5項目)で、全体の平均値を上回っている。

人口規模区分別に見ると、「50万人以上」「50～20万人」が、全ての項目(5項目)で、全体の平均値を上回っている。

以上のことから、「リスク発生の防止策の実施内容」については、地方や人口規模や権限の大きさによる違いが大きい傾向がうかがえる。

図表1-29 不祥事等のリスクの発生防止策の実施内容

		合計	防止策の実施内容として当てはまるもの						
			厳格化 懲戒処分事由の 厳格化	事由の 懲戒処分以外の 厳格化	研修の 実施	情報の 周知徹底	など 相互点検の 強化	その他	不明
全体		606	236	165	311	307	435	26	40
		100.0	38.9	27.2	51.3	50.7	71.8	4.3	6.6
市区町村区分	政令市・特別区・ 中核市・特例市	50	26	17	47	36	39	4	1
	一般市	100.0	52.0	34.0	94.0	72.0	78.0	8.0	2.0
		284	114	73	174	169	210	18	9
	町村	100.0	40.1	25.7	61.3	59.5	73.9	6.3	3.2
		272	96	75	90	102	186	4	30
100.0	35.3	27.6	33.1	37.5	68.4	1.5	11.0		
圏域区分	三大都市圏	178	66	45	115	114	132	9	13
		100.0	37.1	25.3	64.6	64.0	74.2	5.1	7.3
	地方圏	428	170	120	196	193	303	17	27
100.0	39.7	28.0	45.8	45.1	70.8	4.0	6.3		
地方区分	北海道	52	11	13	15	16	38	1	7
		100.0	21.2	25.0	28.8	30.8	73.1	1.9	13.5
	東北	75	39	33	29	30	53	2	2
		100.0	52.0	44.0	38.7	40.0	70.7	2.7	2.7
	南関東	84	37	25	60	55	66	4	3
		100.0	44.0	29.8	71.4	65.5	78.6	4.8	3.6
	北関東・甲信	86	36	21	48	45	60	4	6
		100.0	41.9	24.4	55.8	52.3	69.8	4.7	7.0
	北陸	32	15	9	15	14	24	5	0
		100.0	46.9	28.1	46.9	43.8	75.0	15.6	0.0
	東海	53	14	6	29	30	34	5	4
		100.0	26.4	11.3	54.7	56.6	64.2	9.4	7.5
	近畿	71	27	20	41	47	48	2	8
		100.0	38.0	28.2	57.7	66.2	67.6	2.8	11.3
	中国	36	15	8	24	15	25	1	1
100.0		41.7	22.2	66.7	41.7	69.4	2.8	2.8	
四国	31	9	6	17	14	22	1	4	
	100.0	29.0	19.4	54.8	45.2	71.0	3.2	12.9	
九州	86	33	24	33	41	65	1	5	
	100.0	38.4	27.9	38.4	47.7	75.6	1.2	5.8	
人口規模区分	50万人以上	18	10	6	16	14	13	4	1
		100.0	55.6	33.3	88.9	77.8	72.2	22.2	5.6
	50～20万人	39	18	12	37	28	32	1	1
		100.0	46.2	30.8	94.9	71.8	82.1	2.6	2.6
	20～5万人	170	72	45	119	114	126	10	6
		100.0	42.4	26.5	70.0	67.1	74.1	5.9	3.5
	5万人未満	379	136	102	139	151	264	11	32
		100.0	35.9	26.9	36.7	39.8	69.7	2.9	8.4

図表1-30 防止策の実施内容として当てはまるもの

	合計	対策を取っていた不祥事												
		不適正な財産の取得・管理・処分	不適正な現金の出納・保管	不適正な現金の収入・支出	不適正な決算	不適正な情報管理	不適正な事務処理	処理すべき事務を行わないこと	職務環境の適正を損なう事	職員の公務外の法令違反行為等	外部からの攻撃	住民への情報提供や合意形成	不明	
全体	606	448	505	474	465	537	444	431	500	522	523	405	39	
	100.0	73.9	83.3	78.2	76.7	88.6	73.3	71.1	82.5	86.1	86.3	66.8	6.4	
防止策の実施内容として当てはまるもの	懲戒処分事由の厳格化	236	195	219	207	205	229	190	187	217	226	218	179	0
		100.0	82.6	92.8	87.7	86.9	97.0	80.5	79.2	91.9	95.8	92.4	75.8	0.0
	懲戒処分以外の事由の厳格化	165	137	153	143	142	159	136	134	149	159	154	134	0
		100.0	83.0	92.7	86.7	86.1	96.4	82.4	81.2	90.3	96.4	93.3	81.2	0.0
	研修の実施	311	255	274	261	261	303	246	242	285	289	291	236	0
		100.0	82.0	88.1	83.9	83.9	97.4	79.1	77.8	91.6	92.9	93.6	75.9	0.0
	情報の周知徹底	307	260	277	266	261	298	253	250	283	293	295	241	0
		100.0	84.7	90.2	86.6	85.0	97.1	82.4	81.4	92.2	95.4	96.1	78.5	0.0
	相互点検の強化など	435	358	402	387	376	411	362	354	388	407	410	333	0
		100.0	82.3	92.4	89.0	86.4	94.5	83.2	81.4	89.2	93.6	94.3	76.6	0.0
	その他	26	18	21	19	18	24	17	19	24	22	24	18	0
		100.0	69.2	80.8	73.1	69.2	92.3	65.4	73.1	92.3	84.6	92.3	69.2	0.0
	不明	40	0	0	0	0	1	0	0	1	1	1	0	39
		100.0	0.0	0.0	0.0	0.0	2.5	0.0	0.0	2.5	2.5	2.5	0.0	97.5

4 リスクマネジメントに関する認識

(1) リスクマネジメントに関する認知

地方制度調査会等において、地方公共団体における内部統制の整備の必要性について議論されていることの認知は、「知っている」(41.1%)が「知らない」(58.4%)を下回っている。内部統制の認知度は低いといえる。

図表1-31 リスクマネジメントに関する認知(SA)

No.	項目	n	%
1	知っている	249	41.1
2	知らない	354	58.4
	不明	3	0.5
	全体	606	100.0

市区町村区分別に見ると、「政令市・特別区・中核市・特例市」(66.0%)が最も高く、「町村」(33.8%)が最も低い。その差は、32.2ポイントと極めて大きい。

地方区分別に見ると、「近畿」(53.5%)が最も高く、「九州」(29.1%)が最も低い。その差は、24.4ポイントと極めて大きい。

人口規模区分別に見ると、「50万人以上」(88.7%)が最も高く、「5万人未満」(35.9%)が、最も低い。その差は、52.8ポイントと極めて大きい。

以上のことから、「リスクマネジメントの認知」については、地方や人口規模や権限の大きさによる違いが大きい傾向がうかがえる。

図表1-32 リスクマネジメントに関する認知

		合計	リスクマネジメントに関する認知の有無		
			知っている	知らない	不明
全体		606	249	354	3
		100.0	41.1	58.4	0.5
市区町村区分	政令市・特別区・中核市・特例市	50	33	17	0
		100.0	66.0	34.0	0.0
	一般市	284	124	160	0
		100.0	43.7	56.3	0.0
	町村	272	92	177	3
		100.0	33.8	65.1	1.1
圏域区分	三大都市圏	178	85	92	1
		100.0	47.8	51.7	0.6
	地方圏	428	164	262	2
		100.0	38.3	61.2	0.5
地方区分	北海道	52	17	35	0
		100.0	32.7	67.3	0.0
	東北	75	36	39	0
		100.0	48.0	52.0	0.0
	南関東	84	40	44	0
		100.0	47.6	52.4	0.0
	北関東・甲信	86	30	55	1
		100.0	34.9	64.0	1.2
	北陸	32	12	20	0
		100.0	37.5	62.5	0.0
	東海	53	23	29	1
		100.0	43.4	54.7	1.9
	近畿	71	38	32	1
		100.0	53.5	45.1	1.4
中国	36	14	22	0	
	100.0	38.9	61.1	0.0	
四国	31	14	17	0	
	100.0	45.2	54.8	0.0	
九州	86	25	61	0	
	100.0	29.1	70.9	0.0	
人口規模区分	50万人以上	18	16	2	0
		100.0	88.9	11.1	0.0
	50～20万人	39	25	14	0
		100.0	64.1	35.9	0.0
	20～5万人	170	72	98	0
100.0		42.4	57.6	0.0	
5万人未満	379	136	240	3	
	100.0	35.9	63.3	0.8	

(2) リスクマネジメントに関する認識

リスクマネジメントに係る内部統制の整備の有無は、選択肢 No. 1 と No. 2 の「今後、整備が必要と考えている」「特段の対応が必要とは考えていない」の合計した 442 団体（73.0%）が、現段階では整備をしていない。選択肢 No. 3 と No. 4 の「更に充実させる必要があると考えている」「更なる対応の必要があるとは考えていない」の 156 団体（25.7%）が、既に整備済みである。全体の中では、約 3/4 が未整備、約 1/4 が整備済みとなる。

未整備の 442 団体の中で、「今後、整備が必要と考えている」のは、76.4%となっている。整備済みの 156 団体の中で、「更に充実させる必要があると考えている」のは、85.2%となっている。

図表1-33 リスクマネジメントに関する認識(SA)

No.	項目	n	%
1	内部統制の整備はされていないため、今後、整備が必要と考えている	338	55.8
2	内部統制の整備はされていないが、特段の対応が必要とは考えていない	104	17.2
3	内部統制の整備は既にされているが、更に充実させる必要があると考えている	133	21.9
4	内部統制の整備は既にされており、更なる対応の必要があるとは考えていない	23	3.8
	不明	8	1.3
	全体	606	100.0

市区町村区分別に見ると、未整備のうち「特段の対応が必要とは考えていない」の割合は、「町村」（20.2%）>「一般市」（15.1%）>「政令市・特別区・中核市・特例市」（12.0%）の順であり、「町村」（20.2%）と「政令市・特別区・中核市・特例市」（12.0%）の差は、8.2ポイントである。既に整備済みのうち「更に充実させる必要があると考えている」の割合は、「政令市・特別区・中核市・特例市」（42.0%）>「一般市」（27.5%）>「町村」（12.5%）の順であり、「政令市・特別区・中核市・特例市」（42.0%）と「町村」（12.5%）の差は、29.5ポイントと極めて大きい。

圏域別に見ると、「更に充実させる必要があると考えている」「更なる対応の必要があるとは考えていない」の整備済みの割合は、「三大都市圏」（35.4%）と「地方圏」（21.8%）となり、その差は、13.6ポイントと大きい。

地方区分別に見ると、「更に充実させる必要があると考えている」「更なる対応の必要があるとは考えていない」の整備済みの割合は、「近畿」（40.8%）が最も高く、次いで「南関東」（31.0%）となる。逆に「北海道」（17.3%）が最も低く、次いで「北陸」（18.8%）となる。最も高い「近畿」（40.8%）と最も低い「北海道」（17.3%）の差は、23.5ポイントと極めて大きい。

人口規模区分別に見ると、未整備のうち「特段の対応が必要とは考えていない」の割合は、「5万人未満」（18.2%）>「20～5万人」（17.1%）>「50万人以上」（11.1%）>「50～20万人」（10.3%）の順であり、「5万人未満」（18.2%）と「50～20万人」（10.3%）の差は、7.9ポイントである。既に整備済みのうち「更に充実させる必要があると考えている」の割合は、「50万人以上」（50.0%）>「50～20万人」（48.7%）>「20～5万人」（27.6%）>「5万人未満」（15.3%）の順であり、「50万人以上」（50.0%）と「5万人未満」（15.3%）の差は、34.7ポイントと極めて大きい。「50万人以上」と「50～20万人」に大きな差はなく、「20～5万人」と「5万人未満」も近い傾向にあることがうかがえる。

図表1-34 リスクマネジメントに関する認識

		合計	リスクマネジメントに関する認識				不明
			整備が必要と考 えている	要 とは考 えてい ない	特 段の 対応 が必 要と は考 えて い る	更 に充 実さ せる 必 要が ある と考 えて い る	
全体		606	338	104	133	23	8
		100.0	55.8	17.2	21.9	3.8	1.3
市区 町村 区分	政令市・特別区・ 中核市・特例市	50	18	6	21	3	2
		100.0	36.0	12.0	42.0	6.0	4.0
	一般市	284	152	43	78	9	2
		100.0	53.5	15.1	27.5	3.2	0.7
町村		272	168	55	34	11	4
		100.0	61.8	20.2	12.5	4.0	1.5
圏域 区分	三大都市圏	178	84	28	54	9	3
		100.0	47.2	15.7	30.3	5.1	1.7
	地方圏	428	254	76	79	14	5
		100.0	59.3	17.8	18.5	3.3	1.2
地方 区分	北海道	52	26	17	6	3	0
		100.0	50.0	32.7	11.5	5.8	0.0
	東北	75	50	10	12	3	0
		100.0	66.7	13.3	16.0	4.0	0.0
	南関東	84	38	19	23	3	1
		100.0	45.2	22.6	27.4	3.6	1.2
	北関東・甲信	86	52	13	17	1	3
		100.0	60.5	15.1	19.8	1.2	3.5
	北陸	32	16	10	6	0	0
		100.0	50.0	31.3	18.8	0.0	0.0
	東海	53	33	4	13	2	1
		100.0	62.3	7.5	24.5	3.8	1.9
	近畿	71	33	7	25	4	2
		100.0	46.5	9.9	35.2	5.6	2.8
	中国	36	19	7	9	1	0
		100.0	52.8	19.4	25.0	2.8	0.0
四国	31	20	2	9	0	0	
	100.0	64.5	6.5	29.0	0.0	0.0	
九州	86	51	15	13	6	1	
	100.0	59.3	17.4	15.1	7.0	1.2	
人口 規模 区分	50万人以上	18	7	2	9	0	0
		100.0	38.9	11.1	50.0	0.0	0.0
	50～20万人	39	12	4	19	3	1
		100.0	30.8	10.3	48.7	7.7	2.6
	20～5万人	170	85	29	47	7	2
	100.0	50.0	17.1	27.6	4.1	1.2	
5万人未満	379	234	69	58	13	5	
	100.0	61.7	18.2	15.3	3.4	1.3	

5 リスクマネジメントに関する体制

(1) リスクマネジメントに関する根拠

リスクマネジメントに取り組む根拠として、「基本方針・指針・ガイドライン等の策定」が23.3%（実施済み）と最も高い。「基本方針・指針・ガイドライン等の策定」は、「今後実施予定」も22.3%と最も高いことから、今後も条例や規則の制定ではなく、「基本方針・指針・ガイドライン等の策定」を根拠として、取組が進められると思われる。

図表1-35 リスクマネジメントに関する根拠

項目	実施済み	今後実施予定	実施予定はない	不明
(1) 条例の制定	7.3%	3.3%	85.1%	4.3%
(2) 規則の制定	8.1%	5.1%	82.5%	4.3%
(3) 基本方針・指針・ガイドライン等の策定	23.3%	22.3%	52.0%	2.5%

市区町村区分別に見ると、「実施済み」と「今後実施予定」が1つもない「なし」に該当する団体の割合は、「町村」(85.7%) > 「一般市」(68.7%) > 「政令市・特別区・中核市・特例市」(54.0%)の順であり、「町村」(85.7%)と「政令市・特別区・中核市・特例市」(54.0%)の差は、31.7ポイントと極めて大きい。

圏域別に見ると、「実施済み」と「今後実施予定」が1つもない「なし」に該当する団体の割合は、「三大都市圏」(64.6%)と「地方圏」(79.4%)となり、その差は、14.8ポイントと大きい。

地方区分別に見ると、「実施済み」と「今後実施予定」が1つもない「なし」に該当する団体の割合は、「北関東・甲信」(86.0%)が最も高く、次いで「北海道」(82.7%)、「東北」(82.7%)となる。逆に「近畿」(63.4%)が最も低く、次いで「南関東」(65.5%)となる。最も高い「北関東・甲信」(86.0%)と最も低い「近畿」(63.4%)の差は、19.3ポイントとかなり大きい。

人口規模区分別に見ると、「実施済み」と「今後実施予定」が1つもない「なし」に該当する団体の割合は、「5万人未満」(82.6%) > 「20～5万人」(68.2%) > 「50～20万人」(51.3%) > 「50万人以上」(33.3%)の順であり、「5万人未満」(82.6%)と「50万人以上」(33.3%)の差は、49.3ポイントと極めて大きい。

以上のことから、「リスクマネジメントの根拠」については、地方や人口規模や権限の大きさによる違いが大きい傾向がうかがえる。

図表1-36 リスクマネジメントに関する根拠(実施済み・実施予定)

		合計	リスクマネジメントに関する根拠			
			3項目	2項目	1項目	なし
全体		606	35	13	103	455
		100.0	5.8	2.1	17.0	75.1
市区町村区分	政令市・特別区・ 中核市・特例市	50	8	0	15	27
		100.0	16.0	0.0	30.0	54.0
	一般市	284	19	5	65	195
		100.0	6.7	1.8	22.9	68.7
	町村	272	8	8	23	233
	100.0	2.9	2.9	8.5	85.7	
圏域区分	三大都市圏	178	12	6	45	115
		100.0	6.7	3.4	25.3	64.6
	地方圏	428	23	7	58	340
		100.0	5.4	1.6	13.6	79.4
地方区分	北海道	52	2	3	4	43
		100.0	3.8	5.8	7.7	82.7
	東北	75	4	0	9	62
		100.0	5.3	0.0	12.0	82.7
	南関東	84	7	2	20	55
		100.0	8.3	2.4	23.8	65.5
	北関東・甲信	86	1	1	10	74
		100.0	1.2	1.2	11.6	86.0
	北陸	32	2	0	6	24
		100.0	6.3	0.0	18.8	75.0
	東海	53	1	0	17	35
		100.0	1.9	0.0	32.1	66.0
	近畿	71	8	4	14	45
		100.0	11.3	5.6	19.7	63.4
中国	36	2	1	6	27	
	100.0	5.6	2.8	16.7	75.0	
四国	31	2	0	4	25	
	100.0	6.5	0.0	12.9	80.6	
九州	86	6	2	13	65	
	100.0	7.0	2.3	15.1	75.6	
人口規模区分	50万人以上	18	1	1	10	6
		100.0	5.6	5.6	55.6	33.3
	50~20万人	39	8	0	11	20
		100.0	20.5	0.0	28.2	51.3
	20~5万人	170	12	2	40	116
100.0		7.1	1.2	23.5	68.2	
5万人未満	379	14	10	42	313	
	100.0	3.7	2.6	11.1	82.6	

(2) リスクマネジメントを実施している組織範囲

リスクマネジメントを実施している組織範囲は、「首長部局（本庁）」の 31.4%が「実施済み」と最も高い。最も低い「議会」との差は、6.3 ポイントとなっており、それほど大きくない。

「今後実施予定」も「首長部局（本庁）」が 18.2%と最も高いことから、今後もまずは首長部局（本庁）から導入が進んでいくものと考えられる。

図表1-37 リスクマネジメントを実施している組織範囲

項目	実施済み	今後実施予定	実施予定はない	不明
(1) 首長部局(本庁)	31.4%	18.2%	48.0%	2.5%
(2) 首長部局(支所)	26.2%	12.2%	49.2%	12.4%
(3) 教育委員会	30.4%	16.7%	50.0%	3.0%
(4) (3)以外の行政委員会	25.2%	11.9%	58.1%	4.8%
(5) 議会	25.1%	13.9%	57.6%	3.5%

市区町村区分別に見ると、「実施済み」と「今後実施予定」が1つもない「なし」に該当する団体の割合は、「町村」(77.9%) > 「一般市」(62.7%) > 「政令市・特別区・中核市・特例市」(46.0%)の順であり、「町村」(77.9%)と「政令市・特別区・中核市・特例市」(46.0%)の差は、31.9ポイントと極めて大きい。

圏域別に見ると、「実施済み」と「今後実施予定」が1つもない「なし」に該当する団体の割合は、「三大都市圏」(56.2%)と「地方圏」(73.1%)となり、その差は、16.9ポイントと大きい。

地方区分別に見ると、「実施済み」と「今後実施予定」が1つもない「なし」に該当する団体の割合は、「北海道」(78.8%)が最も高く、次いで「東北」(78.7%)となる。逆に「近畿」(53.5%)が最も低く、次いで「南関東」(58.3%)、「中国」(58.3%)となる。最も高い「北海道」(78.8%)と最も低い「近畿」(53.5%)の差は、25.3ポイントと極めて大きい。

人口規模区分別に見ると、「実施済み」と「今後実施予定」が1つもない「なし」に該当する団体の割合は、「5万人未満」(75.2%) > 「20～5万人」(62.4%) > 「50～20万人」(41.0%) > 「50万人以上」(33.3%)の順であり、「5万人未満」(75.2%)と「50万人以上」(33.3%)の差は、41.9ポイントと極めて大きい。

以上のことから、「リスクマネジメントの実施している組織範囲」については、地方や人口規模や権限の大きさによる違いが大きい傾向がうかがえる。

図表1-38 リスクマネジメントを実施済み・実施予定の組織範囲

		合計	リスクマネジメントを実施している組織範囲					なし
			5項目	4項目	3項目	2項目	1項目	
全体		606	119	41	19	8	6	413
		100.0	19.6	6.8	3.1	1.3	1.0	68.2
市区町村区分	政令市・特別区・ 中核市・特例市	50	23	2	1	0	1	23
		100.0	46.0	4.0	2.0	0.0	2.0	46.0
	一般市	284	73	25	6	1	1	178
		100.0	25.7	8.8	2.1	0.4	0.4	62.7
	町村	272	23	14	12	7	4	212
	100.0	8.5	5.1	4.4	2.6	1.5	77.9	
圏域区分	三大都市圏	178	49	17	9	1	2	100
		100.0	27.5	9.6	5.1	0.6	1.1	56.2
	地方圏	428	70	24	10	7	4	313
		100.0	16.4	5.6	2.3	1.6	0.9	73.1
地方区分	北海道	52	6	4	0	1	0	41
		100.0	11.5	7.7	0.0	1.9	0.0	78.8
	東北	75	11	1	3	0	1	59
		100.0	14.7	1.3	4.0	0.0	1.3	78.7
	南関東	84	25	6	3	1	0	49
		100.0	29.8	7.1	3.6	1.2	0.0	58.3
	北関東・甲信	86	12	1	4	2	0	67
		100.0	14.0	1.2	4.7	2.3	0.0	77.9
	北陸	32	6	3	0	0	0	23
		100.0	18.8	9.4	0.0	0.0	0.0	71.9
	東海	53	10	5	4	1	2	31
		100.0	18.9	9.4	7.5	1.9	3.8	58.5
	近畿	71	20	8	3	1	1	38
		100.0	28.2	11.3	4.2	1.4	1.4	53.5
中国	36	11	2	1	0	1	21	
	100.0	30.6	5.6	2.8	0.0	2.8	58.3	
四国	31	7	1	1	0	0	22	
	100.0	22.6	3.2	3.2	0.0	0.0	71.0	
九州	86	11	10	0	2	1	62	
	100.0	12.8	11.6	0.0	2.3	1.2	72.1	
人口規模区分	50万人以上	18	9	3	0	0	0	6
		100.0	50.0	16.7	0.0	0.0	0.0	33.3
	50～20万人	39	18	3	1	0	1	16
		100.0	46.2	7.7	2.6	0.0	2.6	41.0
	20～5万人	170	48	11	4	1	0	106
100.0		28.2	6.5	2.4	0.6	0.0	62.4	
5万人未満	379	44	24	14	7	5	285	
	100.0	11.6	6.3	3.7	1.8	1.3	75.2	

(3) リスクマネジメントを担当する職員の配置

リスクマネジメントを担当する職員の配置は、専任の管理職（部長・課長級職員）の配置が4.8%となっており、兼任の管理職（部長・課長級職員）の配置が19.4%となっている。このことから、兼務の管理職において、取組が進められるといえる。

「今後実施予定」においても、「兼任課長（級職員の配置）」が最も高く、7.1%となっている。今後も兼務の管理職によって、取組が進められていくと考えられる。

図表1-39 リスクマネジメントを担当する職員の配置

項目	実施済み	今後実施予定	実施予定はない	不明
(1) 専任部長(級職員)の配置	1.8%	0.5%	90.4%	7.3%
(2) 兼任部長(級職員)の配置	7.4%	1.0%	84.2%	7.4%
(3) 専任課長(級職員)の配置	3.0%	1.5%	90.9%	4.6%
(4) 兼任課長(級職員)の配置	12.0%	7.1%	76.1%	4.8%
(5) 部長(級職員)、課長(級職員)以外の専任職員の配置	4.8%	2.1%	88.0%	5.1%
(6) 「部」相当の担当組織の設置	1.8%	0.5%	90.6%	7.1%
(7) 「課」相当の担当組織の設置	6.4%	1.7%	87.6%	4.3%
(8) 「部」「課」相当以外の担当組織の設置	6.9%	4.5%	83.2%	5.4%

(4) リスクマネジメントに関する専門性の確保

リスクマネジメントに関する専門性の確保は、「警察官経験者等の保安の専門性が高い人材の配置」(21.9%)と最も高く、次いで、「消防士・自衛官経験者等の危機管理の専門性が高い人材の配置」(16.3%)、「弁護士等の法務の専門性が高い人材の配置」(12.0%)が、「実施済み」となっている。

「今後実施予定」は、「弁護士等の法務の専門性が高い人材の配置」(4.8%)が最も高く、「警察官経験者等の保安の専門性が高い人材の配置」(1.0%)が最も低いことから、これまでの実施状況とは異なった傾向がうかがえる。

図表1-40 リスクマネジメントに関する専門性の確保

項目	実施済み	今後実施予定	実施予定はない	不明
(1) 弁護士等の法務の専門性が高い人材の配置	12.0%	4.8%	80.9%	2.3%
(2) 警察官経験者等の保安の専門性が高い人材の配置	21.9%	1.0%	74.3%	2.8%
(3) 消防士・自衛官経験者等の危機管理の専門性が高い人材の配置	16.3%	2.8%	77.9%	3.0%
(4) その他の専門性を持つ人材	2.1%	1.8%	80.9%	15.2%

市区町村区分別に見ると、「実施済み」と「今後実施予定」が1つもない「なし」に該当する団体の割合は、「町村」(80.1%) > 「一般市」(58.5%) > 「政令市・特別区・中核市・特例市」(42.0%)の順であり、「町村」(80.1%)と「政令市・特別区・中核市・特例市」(42.0%)の差は、38.1ポイントと極めて大きい。

圏域別に見ると、「実施済み」と「今後実施予定」が1つもない「なし」に該当する団体の割合は、「三大都市圏」(56.7%)と「地方圏」(71.0%)となり、その差は、14.3ポイントと大きい。

地方区分別に見ると、「実施済み」と「今後実施予定」が1つもない「なし」に該当する団体の割合は、「北海道」(82.7%)が最も高く逆に「近畿」(53.5%)が最も低い。その差は、29.2ポイントと極めて大きい。

人口規模区分別に見ると、「実施済み」と「今後実施予定」が1つもない「なし」に該当する団体の割合は、「5万人未満」(77.3%) > 「50万人以上」(55.6%) > 「20～5万人」(51.2%) > 「50～20万人」(38.5%)の順であり、「5万人未満」(77.3%)と「50～20万人」(38.5%)の差は、38.8ポイントと極めて大きい。

図表1-41 リスクマネジメントに関する専門性の確保(実施済み・実施予定)

		合計	リスクマネジメントに関する専門性の確保				
			4項目	3項目	2項目	1項目	なし
市区町村区分	全体	606	1	25	64	111	405
		100.0	0.2	4.1	10.6	18.3	66.8
	政令市・特別区・ 中核市・特例市	50	1	9	11	8	21
		100.0	2.0	18.0	22.0	16.0	42.0
	一般市	284	0	14	44	60	166
		100.0	0.0	4.9	15.5	21.1	58.5
町村	272	0	2	9	43	218	
	100.0	0.0	0.7	3.3	15.8	80.1	
圏域区分	三大都市圏	178	1	19	22	35	101
		100.0	0.6	10.7	12.4	19.7	56.7
	地方圏	428	0	6	42	76	304
		100.0	0.0	1.4	9.8	17.8	71.0
地方区分	北海道	52	0	0	1	8	43
		100.0	0.0	0.0	1.9	15.4	82.7
	東北	75	0	0	4	11	60
		100.0	0.0	0.0	5.3	14.7	80.0
	南関東	84	0	11	8	18	47
		100.0	0.0	13.1	9.5	21.4	56.0
	北関東・甲信	86	0	2	12	13	59
		100.0	0.0	2.3	14.0	15.1	68.6
	北陸	32	0	0	1	7	24
		100.0	0.0	0.0	3.1	21.9	75.0
	東海	53	0	3	10	7	33
		100.0	0.0	5.7	18.9	13.2	62.3
	近畿	71	1	5	12	15	38
		100.0	1.4	7.0	16.9	21.1	53.5
	中国	36	0	2	6	4	24
		100.0	0.0	5.6	16.7	11.1	66.7
四国	31	0	1	6	6	18	
	100.0	0.0	3.2	19.4	19.4	58.1	
九州	86	0	1	4	22	59	
	100.0	0.0	1.2	4.7	25.6	68.6	
人口規模区分	50万人以上	18	0	1	3	4	10
		100.0	0.0	5.6	16.7	22.2	55.6
	50～20万人	39	1	9	8	6	15
		100.0	2.6	23.1	20.5	15.4	38.5
	20～5万人	170	0	13	37	33	87
		100.0	0.0	7.6	21.8	19.4	51.2
	5万人未満	379	0	2	16	68	293
		100.0	0.0	0.5	4.2	17.9	77.3

6 リスクに関する早期発見・事後対応（処分・公表等）

(1) リスクへの対応に関する取組

リスクへの対応に関する取組として、「リスクを洗い出す取組」が 17.0%、「適切な対応をする仕組みの構築」が 14.7%である。「リスクの再評価の実施」は、6.6%になっており、取組が緒に就いたところで、仕組みの構築までに留まっていることがうかがえる。

「今後実施予定」は、「リスクを洗い出す取組」「適切な対応をする仕組みの構築」「リスクの再評価の実施」とともに 18%前後で「実施済み」よりも高く、今後取組が進められると思われる。

図表1-42 リスクへの対応に関する取組

項目	実施済み	今後実施予定	実施予定はない	不明
(1) 貴団体を取り巻くリスクを洗い出す取組	17.0%	17.8%	62.4%	2.8%
(2) 洗い出したリスクに対して適切な対応をする仕組みの構築	14.7%	18.5%	64.2%	2.6%
(3) 社会情勢の変化や組織の改変等を踏まえたリスクの再評価の実施	6.6%	17.7%	72.4%	3.3%

市区町村区分別に見ると、「実施済み」と「今後実施予定」が1つもない「なし」に該当する団体の割合は、「町村」(93.0%) > 「一般市」(76.8%) > 「政令市・特別区・中核市・特例市」(48.0%)の順であり、「町村」(93.0%)と「政令市・特別区・中核市・特例市」(48.0%)の差は、45.0ポイントと極めて大きい。

圏域別に見ると、「実施済み」と「今後実施予定」が1つもない「なし」に該当する団体の割合は、「三大都市圏」(73.6%)と「地方圏」(85.0%)となり、その差は、11.4ポイントと大きい。

地方区分別に見ると、「実施済み」と「今後実施予定」が1つもない「なし」に該当する団体の割合は、「北海道」(90.4%)が最も高く、逆に「近畿」(70.4%)が最も低い。最も高い「北海道」(90.4%)と最も低い「近畿」(70.4%)の差は、20.0ポイントとかなり大きい。

人口規模区分別に見ると、「実施済み」と「今後実施予定」が1つもない「なし」に該当する団体の割合は、「5万人未満」(90.5%) > 「20～5万人」(74.7%) > 「50万人以上」(44.4%) > 「50～20万人」(43.6%)の順であり、「5万人未満」(90.5%)と「50～20万人」(43.6%)の差は、46.9ポイントと極めて大きい。

以上のことから、「リスクへの対応に関する取組」については、地方や人口規模や権限の大きさによる違いが大きい傾向がうかがえる。

図表1-43 リスクへの対応に関する取組(実施済み・実施予定)

		合計	リスクへの対応に関する取組			
			3項目	2項目	1項目	なし
全体		606	38	45	28	495
		100.0	6.3	7.4	4.6	81.7
市区町村区分	政令市・特別区・ 中核市・特例市	50	11	11	4	24
		100.0	22.0	22.0	8.0	48.0
	一般市	284	22	29	15	218
		100.0	7.7	10.2	5.3	76.8
	町村	272	5	5	9	253
		100.0	1.8	1.8	3.3	93.0
圏域区分	三大都市圏	178	14	21	12	131
		100.0	7.9	11.8	6.7	73.6
	地方圏	428	24	24	16	364
		100.0	5.6	5.6	3.7	85.0
地方区分	北海道	52	3	1	1	47
		100.0	5.8	1.9	1.9	90.4
	東北	75	7	3	1	64
		100.0	9.3	4.0	1.3	85.3
	南関東	84	8	11	4	61
		100.0	9.5	13.1	4.8	72.6
	北関東・甲信	86	1	5	5	75
		100.0	1.2	5.8	5.8	87.2
	北陸	32	1	2	1	28
		100.0	3.1	6.3	3.1	87.5
	東海	53	4	3	5	41
		100.0	7.5	5.7	9.4	77.4
	近畿	71	6	11	4	50
		100.0	8.5	15.5	5.6	70.4
	中国	36	2	3	4	27
		100.0	5.6	8.3	11.1	75.0
	四国	31	4	1	0	26
		100.0	12.9	3.2	0.0	83.9
九州	86	2	5	3	76	
	100.0	2.3	5.8	3.5	88.4	
人口規模区分	50万人以上	18	5	5	0	8
		100.0	27.8	27.8	0.0	44.4
	50～20万人	39	10	8	4	17
		100.0	25.6	20.5	10.3	43.6
	20～5万人	170	13	16	14	127
		100.0	7.6	9.4	8.2	74.7
	5万人未満	379	10	16	10	343
		100.0	2.6	4.2	2.6	90.5

(2) リスク情報とその伝達

リスク情報とその伝達は、「方針や指示が、全ての職員に適切に周知される体制の整備」と「住民等の外部者からの情報提供に対し、内容に応じ、首長や管理職に適切に報告される仕組みの構築」が過半数であるのに対して、「職員が匿名で、不適切な業務の実態や職員の行為等を首長等に直接通報する仕組みの構築」いわゆる内部通報制度は、36.1%となっている。

「職員が匿名で、不適切な業務の実態や職員の行為等を首長等に直接通報する仕組みの構築」に関しては、51.5%は「実施予定はない」と回答しており、内部通報制度は当面の間、整備は進んでいかないとと思われる。

図表1-44 リスク情報とその伝達

項目	実施済み	今後実施予定	実施予定はない	不明
(1) 方針や指示が、全ての職員に適切に周知される体制の整備	51.0%	15.5%	31.4%	2.1%
(2) 内部統制に関わる重要な情報(整備した統制の欠陥やリスクに関するもの)等が、首長及び管理職に報告される体制の整備	42.9%	15.5%	39.9%	1.7%
(3) 職員が匿名で、不適切な業務の実態や職員の行為等を首長等に直接通報する仕組みの構築	36.1%	10.4%	51.5%	2.0%
(4) 住民等の外部者からの情報提供に対し、内容に応じ、首長や管理職に適切に報告される仕組みの構築	51.5%	10.4%	36.6%	1.5%

市区町村区分別に見ると、「実施済み」と「今後実施予定」が1つもない「なし」に該当する団体の割合は、「町村」(52.9%) > 「一般市」(25.0%) > 「政令市・特別区・中核市・特例市」(16.0%)の順であり、「町村」(52.9%)と「政令市・特別区・中核市・特例市」(16.0%)の差は、36.9ポイントと極めて大きい。

圏域別に見ると、「実施済み」と「今後実施予定」が1つもない「なし」に該当する団体の割合は、「三大都市圏」(26.4%)と「地方圏」(41.1%)となり、その差は、14.7ポイントと大きい。

地方区分別に見ると、「実施済み」と「今後実施予定」が1つもない「なし」に該当する団体の割合は、「北海道」(53.8%)が最も高く、逆に「南関東」(21.4%)が最も低い。その差は、32.4ポイントと極めて大きい。

人口規模区分別に見ると、「実施済み」と「今後実施予定」が1つもない「なし」に該当する団体の割合は、「5万人未満」(47.8%) > 「20～5万人」(20.0%) > 「50～20万人」(17.9%) > 「50万人以上」(5.6%)の順であり、「5万人未満」(47.8%)と「50～20万人」(5.6%)の差は、42.2ポイントと極めて大きい。

以上のことから、「リスク情報とその伝達」については、地方や人口規模や権限の大きさによる違いが大きい傾向がうかがえる。

図表1-45 リスク情報とその伝達(実施済み・実施予定)

		合計	リスク情報とその伝達				
			4項目	3項目	2項目	1項目	なし
全体		606	133	114	79	57	223
		100.0	21.9	18.8	13.0	9.4	36.8
市区町村区分	政令市・特別区・ 中核市・特例市	50	26	6	9	1	8
		100.0	52.0	12.0	18.0	2.0	16.0
	一般市	284	79	66	44	24	71
		100.0	27.8	23.2	15.5	8.5	25.0
	町村	272	28	42	26	32	144
	100.0	10.3	15.4	9.6	11.8	52.9	
圏域区分	三大都市圏	178	60	28	29	14	47
		100.0	33.7	15.7	16.3	7.9	26.4
	地方圏	428	73	86	50	43	176
	100.0	17.1	20.1	11.7	10.0	41.1	
地方区分	北海道	52	3	10	6	5	28
		100.0	5.8	19.2	11.5	9.6	53.8
	東北	75	19	15	4	8	29
		100.0	25.3	20.0	5.3	10.7	38.7
	南関東	84	33	15	12	6	18
		100.0	39.3	17.9	14.3	7.1	21.4
	北関東・甲信	86	10	18	14	8	36
		100.0	11.6	20.9	16.3	9.3	41.9
	北陸	32	9	6	4	6	7
		100.0	28.1	18.8	12.5	18.8	21.9
	東海	53	10	8	8	6	21
		100.0	18.9	15.1	15.1	11.3	39.6
	近畿	71	24	10	9	6	22
		100.0	33.8	14.1	12.7	8.5	31.0
	中国	36	12	9	3	1	11
		100.0	33.3	25.0	8.3	2.8	30.6
四国	31	4	9	6	3	9	
	100.0	12.9	29.0	19.4	9.7	29.0	
九州	86	9	14	13	8	42	
	100.0	10.5	16.3	15.1	9.3	48.8	
人口規模区分	50万人以上	18	6	2	7	2	1
		100.0	33.3	11.1	38.9	11.1	5.6
	50～20万人	39	22	5	5	0	7
		100.0	56.4	12.8	12.8	0.0	17.9
	20～5万人	170	53	39	27	17	34
		100.0	31.2	22.9	15.9	10.0	20.0
	5万人未満	379	52	68	40	38	181
		100.0	13.7	17.9	10.6	10.0	47.8

(3) リスクマネジメントに関するモニタリング

リスクマネジメントに関する「モニタリングの実施」は、「実施済み」が8.9%となっている。「今後実施予定」も10.7%に留まっており、当面普及していく様子はいかがえない。

図表1-46 リスクマネジメントに関するモニタリング

項目	実施済み	今後実施予定	実施予定はない	不明
(1)モニタリングの実施	8.9%	10.7%	78.1%	2.3%
(2)モニタリングによって得られた内部統制の不備に関する情報を、当該実施過程に係る上位の管理職並びに当該実施過程及び関連する内部統制を管理し是正措置を実施すべき地位にある者に、適切に報告	8.6%	9.7%	78.9%	2.8%
(3)首長がモニタリングの結果を適時に受領し、適切に検討	6.4%	9.4%	81.4%	2.8%

市区町村区分別に見ると、「実施済み」と「今後実施予定」が1つもない「なし」に該当する団体の割合は、「町村」(95.6%) > 「一般市」(88.4%) > 「政令市・特別区・中核市・特例市」(76.0%)の順であり、「町村」(95.6%)と「政令市・特別区・中核市・特例市」(76.0%)の差は、19.6ポイントと大きい。

圏域別に見ると、「実施済み」と「今後実施予定」が1つもない「なし」に該当する団体の割合は、「三大都市圏」(82.6%)と「地方圏」(93.9%)となり、その差は、11.3ポイントと大きい。

地方区分別に見ると、「実施済み」と「今後実施予定」が1つもない「なし」に該当する団体の割合は、「東北」(97.3%)が最も高く、逆に「近畿」(78.9%)が最も低い。その差は、18.4ポイントと大きい。

人口規模区分別に見ると、「実施済み」と「今後実施予定」が1つもない「なし」に該当する団体の割合は、「5万人未満」(95.0%) > 「20～5万人」(88.2%) > 「50万人以上」(72.2%) > 「50～20万人」(66.7%)の順であり、「5万人未満」(95.0%)と「50～20万人」(66.7%)の差は、28.3ポイントと極めて大きい。

図表1-47 リスクマネジメントに関するモニタリング

		合計	リスクマネジメントに関するモニタリング			
			3項目	2項目	1項目	なし
全体		606	37	14	6	549
		100.0	6.1	2.3	1.0	90.6
市区町村区分	政令市・特別区・ 中核市・特例市	50	5	6	1	38
		100.0	10.0	12.0	2.0	76.0
	一般市	284	21	8	4	251
		100.0	7.4	2.8	1.4	88.4
	町村	272	11	0	1	260
		100.0	4.0	0.0	0.4	95.6
圏域区分	三大都市圏	178	20	9	2	147
		100.0	11.2	5.1	1.1	82.6
	地方圏	428	17	5	4	402
		100.0	4.0	1.2	0.9	93.9
地方区分	北海道	52	1	0	1	50
		100.0	1.9	0.0	1.9	96.2
	東北	75	1	1	0	73
		100.0	1.3	1.3	0.0	97.3
	南関東	84	10	3	2	69
		100.0	11.9	3.6	2.4	82.1
	北関東・甲信	86	5	2	0	79
		100.0	5.8	2.3	0.0	91.9
	北陸	32	1	0	0	31
		100.0	3.1	0.0	0.0	96.9
	東海	53	4	0	0	49
		100.0	7.5	0.0	0.0	92.5
	近畿	71	8	6	1	56
		100.0	11.3	8.5	1.4	78.9
	中国	36	2	1	0	33
		100.0	5.6	2.8	0.0	91.7
四国	31	0	0	1	30	
	100.0	0.0	0.0	3.2	96.8	
九州	86	5	1	1	79	
	100.0	5.8	1.2	1.2	91.9	
人口規模区分	50万人以上	18	1	4	0	13
		100.0	5.6	22.2	0.0	72.2
	50～20万人	39	6	6	1	26
		100.0	15.4	15.4	2.6	66.7
	20～5万人	170	14	3	3	150
		100.0	8.2	1.8	1.8	88.2
	5万人未満	379	16	1	2	360
		100.0	4.2	0.3	0.5	95.0

(4) リスクマネジメントに関する研修や違反時の対処

リスクマネジメントに関する研修や違反時の対処については、「法令及び規程等を遵守することの重要性について、首長や職員の注意を喚起する方策又は仕組み」と「業務上のコンプライアンス違反等に対して、適切に対処する方針及び手続」がともに「実施済み」が40%台、実施予定が約16%となっている。

図表1-48 リスクマネジメントに関する研修や違反時の対処

項目	実施済み	今後実施予定	実施予定はない	不明
(1)法令及び規程等を遵守することの重要性について、首長や職員の注意を喚起する方策又は仕組み	46.7%	16.0%	34.3%	3.0%
(2)業務上のコンプライアンス違反等に対して、適切に対処する方針及び手続	43.4%	16.7%	37.0%	3.0%

市区町村区分別に見ると、「実施済み」と「今後実施予定」が1つもない「なし」に該当する団体の割合は、「町村」(66.2%) > 「一般市」(38.0%) > 「政令市・特別区・中核市・特例市」(18.0%)の順であり、「町村」(66.2%)と「政令市・特別区・中核市・特例市」(18.0%)の差は、48.2ポイントと極めて大きい。

圏域別に見ると、「実施済み」と「今後実施予定」が1つもない「なし」に該当する団体の割合は、「三大都市圏」(38.2%)と「地方圏」(53.5%)となり、その差は、15.3ポイントと大きい。

地方区分別に見ると、「実施済み」と「今後実施予定」が1つもない「なし」に該当する団体の割合は、「北海道」(71.2%)が最も高く、逆に「南関東」(32.1%)が最も低い。その差は、39.1ポイントと極めて大きい。

人口規模区分別に見ると、「実施済み」と「今後実施予定」が1つもない「なし」に該当する団体の割合は、「5万人未満」(60.4%) > 「20～5万人」(33.5%) > 「50～20万人」(20.5%) > 「50万人以上」(16.7%)の順であり、「5万人未満」(60.4%)と「50万人以上」(16.7%)の差は、43.7ポイントと極めて大きい。

以上のことから、「リスクマネジメントに関する研修や違反時の対処」については、地方や人口規模や権限の大きさによる違いが大きい傾向がうかがえる。

図表1-49 リスクマネジメントに関する研修や違反時の対処(実施済み・実施予定)

		合計	リスクマネジメントに関する研修や対処		
			2項目	1項目	なし
全体		606	237	72	297
		100.0	39.1	11.9	49.0
市区町村区分	政令市・特別区・ 中核市・特例市	50	33	8	9
		100.0	66.0	16.0	18.0
	一般市	284	147	29	108
		100.0	51.8	10.2	38.0
町村		272	57	35	180
		100.0	21.0	12.9	66.2
圏域区分	三大都市圏	178	91	19	68
		100.0	51.1	10.7	38.2
地方圏		428	146	53	229
		100.0	34.1	12.4	53.5
地方区分	北海道	52	7	8	37
		100.0	13.5	15.4	71.2
	東北	75	27	11	37
		100.0	36.0	14.7	49.3
	南関東	84	47	10	27
		100.0	56.0	11.9	32.1
	北関東・甲信	86	33	9	44
		100.0	38.4	10.5	51.2
	北陸	32	14	1	17
		100.0	43.8	3.1	53.1
	東海	53	18	5	30
		100.0	34.0	9.4	56.6
	近畿	71	37	7	27
		100.0	52.1	9.9	38.0
	中国	36	14	7	15
		100.0	38.9	19.4	41.7
四国	31	12	2	17	
	100.0	38.7	6.5	54.8	
九州	86	28	12	46	
	100.0	32.6	14.0	53.5	
人口規模区分	50万人以上	18	12	3	3
		100.0	66.7	16.7	16.7
	50～20万人	39	26	5	8
		100.0	66.7	12.8	20.5
	20～5万人	170	96	17	57
		100.0	56.5	10.0	33.5
	5万人未満	379	103	47	229
		100.0	27.2	12.4	60.4

(5) リスクマネジメントに関する報告

リスクマネジメントに関する報告は、「リスクマネジメントに関する報告書の作成」が 12.8%、「監査委員、議会、市民に対する報告と公表」が、14.9%となっている。「今後実施予定」は、ともに 7.3%であることから、当面は 20%前後の実施になると思われる。

図表1-50 リスクマネジメントに関する報告

項目	実施済み	今後実施予定	実施予定はない	不明
(1)リスクマネジメントに関する報告書の作成	12.8%	7.3%	77.6%	2.3%
(2)監査委員、議会、市民に対する報告と公表	14.9%	7.3%	75.2%	2.6%

市区町村区分別に見ると、「実施済み」と「今後実施予定」が1つもない「なし」に該当する団体の割合は、「町村」(87.5%) > 「一般市」(77.1%) > 「政令市・特別区・中核市・特例市」(62.0%)の順であり、「町村」(87.5%)と「政令市・特別区・中核市・特例市」(62.0%)の差は、25.5ポイントとかなり大きい。

圏域別に見ると、「実施済み」と「今後実施予定」が1つもない「なし」に該当する団体の割合は、「三大都市圏」(73.6%)と「地方圏」(83.4%)となり、その差は、9.8ポイントとなる。

地方区分別に見ると、「実施済み」と「今後実施予定」が1つもない「なし」に該当する団体の割合は、「北海道」(90.4%)が最も高く、逆に「近畿」(71.8%)が最も低い。その差は、18.6ポイントと大きい。

人口規模区分別に見ると、「実施済み」と「今後実施予定」が1つもない「なし」に該当する団体の割合は、「5万人未満」(86.5%) > 「20～5万人」(75.3%) > 「50～20万人」(56.4%) > 「50万人以上」(55.6%)の順であり、「5万人未満」(86.5%)と「50万人以上」(55.6%)の差は、30.9ポイントと極めて大きい。

以上のことから、「リスクマネジメントに関する報告」については、地方や人口規模や権限の大きさによる違いが大きい傾向がうかがえる。

図表1-51 リスクマネジメントに関する報告(実施済み・実施予定)

		合計	リスクマネジメントに関する報告書の作成・公表		
			2項目	1項目	なし
全体		606	50	68	488
		100.0	8.3	11.2	80.5
市区町村区分	政令市・特別区・ 中核市・特例市	50	7	12	31
		100.0	14.0	24.0	62.0
	一般市	284	29	36	219
		100.0	10.2	12.7	77.1
	町村	272	14	20	238
		100.0	5.1	7.4	87.5
圏域区分	三大都市圏	178	25	22	131
		100.0	14.0	12.4	73.6
	地方圏	428	25	46	357
		100.0	5.8	10.7	83.4
地方区分	北海道	52	3	2	47
		100.0	5.8	3.8	90.4
	東北	75	2	10	63
		100.0	2.7	13.3	84.0
	南関東	84	14	9	61
		100.0	16.7	10.7	72.6
	北関東・甲信	86	5	9	72
		100.0	5.8	10.5	83.7
	北陸	32	1	5	26
		100.0	3.1	15.6	81.3
	東海	53	6	5	42
		100.0	11.3	9.4	79.2
	近畿	71	10	10	51
		100.0	14.1	14.1	71.8
	中国	36	3	3	30
		100.0	8.3	8.3	83.3
四国	31	1	5	25	
	100.0	3.2	16.1	80.6	
九州	86	5	10	71	
	100.0	5.8	11.6	82.6	
人口規模区分	50万人以上	18	5	3	10
		100.0	27.8	16.7	55.6
	50～20万人	39	5	12	22
		100.0	12.8	30.8	56.4
	20～5万人	170	19	23	128
		100.0	11.2	13.5	75.3
	5万人未満	379	21	30	328
		100.0	5.5	7.9	86.5

7 ICT 関連リスクに関する対応

ICT 関連リスクに関する対応は、「首長を補佐する立場として、最高情報責任者（CIO）を設置」（46.5%）と最も高く、次いで、「ICT に関する適切な戦略、計画等の策定」（36.3%）、「ICT 利用に伴うリスクの評価・分析及び適切な対応策の実施」（35.6%）、「首長等に ICT 利用状況や外部委託等の状況を適切に報告する仕組みの構築」（33.2%）となっている。

「今後実施予定」は、「ICT 利用に伴うリスクの評価・分析及び適切な対応策の実施」（22.6%）が最も高く、「首長を補佐する立場として、最高情報責任者（CIO）を設置」（4.6%）が最も低いことから、これまでの実施状況とは異なった傾向がうかがえる。

図表1-52 ICT 関連リスクへの対応

項目	実施済み	今後実施予定	実施予定はない	不明
(1) 首長を補佐する立場として、最高情報責任者(CIO)を設置	46.5%	4.6%	47.2%	1.7%
(2) ICT に関する適切な戦略、計画等の策定	36.3%	17.5%	44.4%	1.8%
(3) 首長等に ICT 利用状況や外部委託等の状況を適切に報告する仕組みの構築	33.2%	15.7%	49.3%	1.8%
(4) ICT 利用に伴うリスク(アクセス管理、システムの保守・維持の方針及び手続の整備、システムダウンの際の対応策等)の評価・分析及び適切な対応策の実施	35.6%	22.6%	40.1%	1.7%

市区町村区分別に見ると、「実施済み」と「今後実施予定」が1つもない「なし」に該当する団体の割合は、「町村」（59.9%）>「一般市」（30.3%）>「政令市・特別区・中核市・特例市」（10.0%）の順であり、「町村」（59.9%）と「政令市・特別区・中核市・特例市」（10.0%）の差は、49.9ポイントと極めて大きい。

圏域別に見ると、「実施済み」と「今後実施予定」が1つもない「なし」に該当する団体の割合は、「三大都市圏」（30.9%）と「地方圏」（46.5%）となり、その差は、15.6ポイントと大きい。

地方区分別に見ると、「実施済み」と「今後実施予定」が1つもない「なし」に該当する団体の割合は、「北海道」（55.8%）が最も高く、逆に「南関東」（25.0%）が最も低い。その差は、35.8ポイントと極めて大きい。

人口規模区分別に見ると、「実施済み」と「今後実施予定」が1つもない「なし」に該当する団体の割合は、「5万人未満」（56.2%）>「20～5万人」（20.6%）>「50万人以上」（11.1%）>「50～20万人」（10.3%）の順であり、「5万人未満」（56.2%）と「50～20万人」（10.3%）の差は、45.9ポイントと極めて大きい。

以上のことから、「ICT 関連リスクへの対応」については、地方や人口規模や権限の大きさによる違いが大きい傾向がうかがえる。

図表1-53 ICT関連リスクへの対応

		合計	ICT関連リスクへの対応				
			4項目	3項目	2項目	1項目	なし
全体		606	112	77	77	86	254
		100.0	18.5	12.7	12.7	14.2	41.9
市区町村区分	政令市・特別区・ 中核市・特例市	50	22	9	8	6	5
		100.0	44.0	18.0	16.0	12.0	10.0
	一般市	284	69	48	38	43	86
		100.0	24.3	16.9	13.4	15.1	30.3
	町村	272	21	20	31	37	163
100.0		7.7	7.4	11.4	13.6	59.9	
圏域区分	三大都市圏	178	49	29	18	27	55
		100.0	27.5	16.3	10.1	15.2	30.9
	地方圏	428	63	48	59	59	199
		100.0	14.7	11.2	13.8	13.8	46.5
地方区分	北海道	52	4	5	7	7	29
		100.0	7.7	9.6	13.5	13.5	55.8
	東北	75	10	10	8	11	36
		100.0	13.3	13.3	10.7	14.7	48.0
	南関東	84	28	14	11	10	21
		100.0	33.3	16.7	13.1	11.9	25.0
	北関東・甲信	86	16	12	12	7	39
		100.0	18.6	14.0	14.0	8.1	45.3
	北陸	32	7	4	6	3	12
		100.0	21.9	12.5	18.8	9.4	37.5
	東海	53	12	4	6	9	22
		100.0	22.6	7.5	11.3	17.0	41.5
	近畿	71	15	12	6	15	23
		100.0	21.1	16.9	8.5	21.1	32.4
	中国	36	3	7	4	4	18
		100.0	8.3	19.4	11.1	11.1	50.0
	四国	31	4	1	6	8	12
		100.0	12.9	3.2	19.4	25.8	38.7
九州	86	13	8	11	12	42	
	100.0	15.1	9.3	12.8	14.0	48.8	
人口規模区分	50万人以上	18	9	4	1	2	2
		100.0	50.0	22.2	5.6	11.1	11.1
	50～20万人	39	19	6	6	4	4
		100.0	48.7	15.4	15.4	10.3	10.3
	20～5万人	170	47	35	24	29	35
		100.0	27.6	20.6	14.1	17.1	20.6
	5万人未満	379	37	32	46	51	213
		100.0	9.8	8.4	12.1	13.5	56.2

8 リスクマネジメントに関する課題と今後の展開

(1) リスクマネジメントに関する課題

リスクマネジメントに関する取組を阻害している問題点として、「専門的な対応ができる職員がいない」(65.3%)と最も高く、次いで、「リスクマネジメント業務の担当人員を確保できない」(62.4%)と、人材に関する課題が挙げられている。

「リスクマネジメントに関する情報にふれる機会が少ない」(42.7%)や「リスクマネジメントというものがあるのかを学ぶ機会がない」(31.8%)と、機会の少なさも課題とされている。

図表1-54 リスクマネジメントに関する取組を阻害している問題点(MA)

項目	n	%
(1) 専門的な対応ができる職員がいない	396	65.3
(2) 専門的な助言、支援をしてくれる外部人材を確保できていない	220	36.3
(3) リスクマネジメント業務の担当人員を確保できない	378	62.4
(4) 首長や上司がリスクマネジメントの取組に積極的ではない	17	2.8
(5) 議会がリスクマネジメントの取組に積極的ではない	11	1.8
(6) 一般の職員のリスクマネジメントに関する問題意識が希薄である	206	34.0
(7) リスクマネジメント業務に配当する予算が十分に確保できない	126	20.8
(8) リスクマネジメントというものがあるのかを学ぶ機会がない	193	31.8
(9) リスクマネジメントに関する情報にふれる機会が少ない	259	42.7
(10) その他の課題	9	1.5

市区町村区分別に見ると、問題点として最も回答が多かった「専門的な対応ができる職員がいない」割合は、「町村」(79.8%)>「一般市」(58.1%)>「政令市・特別区・中核市・特例市」(28.0%)の順であり、「町村」(79.8%)と「政令市・特別区・中核市・特例市」(28.0%)の差は、51.8ポイントと極めて大きい。

圏域別に見ると、「専門的な対応ができる職員がいない」割合は、「三大都市圏」(54.5%)と「地方圏」(69.9%)となり、その差は、12.4ポイントと大きい。

地方区分別に見ると、「専門的な対応ができる職員がいない」割合は、「北海道」(78.8%)が最も高く、逆に「近畿」(45.1%)が最も低い。その差は、33.7ポイントと極めて大きい。

人口規模区分別に見ると、「専門的な対応ができる職員がいない」割合は、「5万人未満」(74.4%)>「20～5万人」(57.6%)>「50～20万人」(28.2%)>「50万人以上」(27.8%)の順であり、「5万人未満」(74.4%)と「50万人以上」(27.8%)の差は、46.6ポイントと極めて大きい。

以上のことから、「専門的な対応ができる職員の有無」については、地方や人口規模や権限の大きさによる違いが大きい傾向がうかがえる。

図表1-55 リスクマネジメントに関する取組を阻害している問題点

		取組を阻害していると思われる問題点										
		い	専門的な対応ができる職員がいない	専門的な助言、支援をしてもらえる外部人材を確保できない	リスクマネジメント業務の担当人員を確保できない	取組に積極的ではない	首長や上司がリスクマネジメントの取組に積極的ではない	議会がリスクマネジメントの取組に積極的ではない	一般職員のリスクマネジメントに対する問題意識が希薄である	予算が十分に確保できない	リスクマネジメント業務に担当する人員が不足している	リスクマネジメントに関する情報が不足している
全体	606	396	220	378	17	11	206	126	193	259	9	
	100.0	65.3	36.3	62.4	2.8	1.8	34.0	20.8	31.8	42.7	1.5	
市区町村区分	政令市・特別区・中核市・特例市	50	14	6	13	0	0	20	2	13	16	0
		100.0	28.0	12.0	26.0	0.0	0.0	40.0	4.0	26.0	32.0	0.0
	一般市	284	165	90	169	4	1	88	51	82	106	6
		100.0	58.1	31.7	59.5	1.4	0.4	31.0	18.0	28.9	37.3	2.1
町村	272	217	124	196	13	10	98	73	98	137	3	
		100.0	79.8	45.6	72.1	4.8	3.7	36.0	26.8	36.0	50.4	1.1
圏域区分	三大都市圏	178	97	51	92	7	3	58	27	47	65	1
		100.0	54.5	28.7	51.7	3.9	1.7	32.6	15.2	26.4	36.5	0.6
地方圏	428	299	169	286	10	8	148	99	146	194	8	
		100.0	69.9	39.5	66.8	2.3	1.9	34.6	23.1	34.1	45.3	1.9
地方区分	北海道	52	41	19	32	1	1	15	12	21	29	0
		100.0	78.8	36.5	61.5	1.9	1.9	28.8	23.1	40.4	55.8	0.0
	東北	75	55	33	46	4	5	30	25	30	43	2
		100.0	73.3	44.0	61.3	5.3	6.7	40.0	33.3	40.0	57.3	2.7
	南関東	84	46	24	44	2	1	25	19	25	30	0
		100.0	54.8	28.6	52.4	2.4	1.2	29.8	22.6	29.8	35.7	0.0
	北関東・甲信	86	60	36	62	0	0	31	21	27	36	2
		100.0	69.8	41.9	72.1	0.0	0.0	36.0	24.4	31.4	41.9	2.3
	北陸	32	24	12	25	0	0	7	7	15	15	0
		100.0	75.0	37.5	78.1	0.0	0.0	21.9	21.9	46.9	46.9	0.0
	東海	53	39	18	31	2	1	22	4	11	20	0
		100.0	73.6	34.0	58.5	3.8	1.9	41.5	7.5	20.8	37.7	0.0
	近畿	71	32	18	37	3	1	26	7	19	26	2
		100.0	45.1	25.4	52.1	4.2	1.4	36.6	9.9	26.8	36.6	2.8
	中国	36	22	15	23	0	0	10	10	9	14	1
		100.0	61.1	41.7	63.9	0.0	0.0	27.8	27.8	25.0	38.9	2.8
四国	31	24	15	22	0	0	8	8	8	14	0	
	100.0	77.4	48.4	71.0	0.0	0.0	25.8	25.8	25.8	45.2	0.0	
九州	86	53	30	56	5	2	32	13	28	32	2	
	100.0	61.6	34.9	65.1	5.8	2.3	37.2	15.1	32.6	37.2	2.3	
人口規模区分	50万人以上	18	5	5	2	0	0	8	0	7	6	1
		100.0	27.8	27.8	11.1	0.0	0.0	44.4	0.0	38.9	33.3	5.6
	50～20万人	39	11	2	10	0	0	17	2	9	12	0
		100.0	28.2	5.1	25.6	0.0	0.0	43.6	5.1	23.1	30.8	0.0
	20～5万人	170	98	54	95	4	1	48	27	43	58	4
		100.0	57.6	31.8	55.9	2.4	0.6	28.2	15.9	25.3	34.1	2.4
5万人未満	379	282	159	271	13	10	133	97	134	183	4	
	100.0	74.4	42.0	71.5	3.4	2.6	35.1	25.6	35.4	48.3	1.1	

(2) リスクマネジメントに関する課題に対応するための方策

アンケート回答の自由記入から主だったものを次に掲載する。

- 新任当初からリスクマネジメントに関する意識を高じようさせるため研修を実施。早い段階で（新任2～5年）でフォローアップ研修を実施。
- 当該業務の専任担当を配置する余裕はないが、管理職員の研修等を行い、リスクに応ずる認識と平生からの取組を促しているところ。兼任する管理職員もその能力に差があるが、時には全体研修のみならず、業務執行上において実践的な助言、支援を、当町では総務課（人事担当部局）が担っている。
- コンプライアンス研修の実施
- 行政に関する法律等の専門的な問題への対応として、顧問弁護士と委託契約し、助言をいただいている。
- 専門的な知識を持つ職員は育成するには難しい面もあるため、任期付職員制度の利用も考えられる。
- 平成 26 年度に、全職員を対象に行ったアンケート結果などを踏まえ、コンプライアンスを推進するための 30 の取組をまとめた「コンプライアンス推進施策」を策定（その後、内容を一部見直し「新コンプライアンス推進施策」を策定）し、現在、職員の意識改革に主眼をおいた取組を進めている。
- 本市職員としての目指すべきコンプライアンスの考え方を示すとともに、その推進に向けた取組内容や不祥事を未然に防ぐための方策及び手段などを示し、職員のコンプライアンス意識のより一層の向上を図ることを目的として、「コンプライアンスハンドブック」を作成し、全職員に周知した。
- (1)、(2)については顧問弁護士と契約関係にあるが、職員としては配置していない。
- 各課に事例や現況を勘案したマニュアル作成。
- 専門的な助言、支援までは至っていないものの、事務ミスが生じた時には、速やかに情報共有をした上で、事故の原因分析や今後の対応策の検討をして、再発防止に努めている。
- また、当市では市民の権利・義務に特に影響の大きいものを基本としつつ、所管業務の実情に応じたリスクを洗い出し、当該リスクを回避するための対策を所属ごとに検討するリスクチェックシートを活用したリスクマネジメントシステムを導入しており、今後こうした取組の強化を図ることを検討している。
- (8)(9)について、リスクマネジメントに関する資料を庁内 LAN の共有掲示板に投稿し、情報共有を図る。
- 人材育成基本方針の“職員に求められる能力”の一つとして、“リスク管理能力”を掲げている。研修や情報提供などにより、役職に応じた能力を開発・伸長させることに取り組む。
- 常にリスク発生を意識して、処理に複数名であたり、複数回チェックを行う等して、適切な処理に努める。

第3章 内部統制に係る取組を行う地方公共団体の事例調査

第3章 内部統制に係る取組を行う地方公共団体の事例調査

本調査研究においては、市区町村における内部統制型リスクマネジメントに関する事例調査（講師招へい及び現地調査）を行った。

その概要は次のとおりである。

1 兵庫県姫路市の「姫路市におけるリスク管理の取組」について

日時：2016年10月24日（月）10:00～12:00（第2回研究会）

場所：ホテルルポール麴町3階アメジスト

姫路市に関する情報：

人口 534,117人（平成29年1月1日現在）

面積 533km²

職員数 2,282人（平成27年4月1日現在の一般行政部門職員数）

説明概要：

①基本方針制定の経緯

- 姫路市は、兵庫県南西部に位置し、平成18年に周辺の4町と合併、山間部から離島に至るまであらゆる地域がある。人口は53万人、市役所職員は3,800人である。市役所組織は、市長の下に局・部・課がある。
- 平成21年に総務省の「地方公共団体における内部統制のあり方に関する研究会」があり、それが契機になっている。当時は、平成17年開始の行政システム改革プランの最終年で、次の行政改革プランの策定作業を行っていた。職員の不祥事が続いていた。信頼される市役所の実現のため、その1つとして内部統制の強化が実施された。
- 行政改革プランの検討の段階で、内部統制という名称ではイメージがつかみにくいという意見があり、リスク管理という名称を使用している。
- 平成22年度に職員で検討を行い、姫路市リスク管理基本方針を策定した。名古屋市と高知市を参考にした。
- 基本方針は、HPで市民向けに公開している。市民生活に直接影響を及ぼすものではないという考えから、パブリックコメント等は実施していない。
- 基本方針に基づき、平成23年度にリスク管理手順書を作成、実施している。

②基本方針の内容

- 資料 1-1 に沿って、基本方針の内容について御説明する。
- 対象とするリスクは、危機管理の対象となる危機以外のリスク全般である。
- 危機管理の対象は、姫路市地域防災計画、姫路市国民保護計画、姫路市危機管理基本指針である。
- リスク管理は姫路市リスク管理基本方針に基づき、危機管理の対象にはならない。市役所の業務運営やサービス提供に支障が生じ、市民からの信頼を損ねることにつながりかねないリスク全般を対象としている。
- 具体的には、業務の有効性及び効率性の確保、財産報告の信頼性の実現、法令等の遵守の徹底、資産の保全、外的要因によるリスクへの対応（「危機」の範疇に属するものを除く）である。
- 4 つの視点を踏まえて取組をしている。視点 1 は、見える化である。見えないものは改善できないという認識の下、業務の実施手順や方法、問題点をリスク点検シートの作成を通じて見える化する。
- 視点 2 は、現場主義である。リスク管理を日常の業務の一環として、特定の部署が行うのではなく、全部局の業務に取り入れ、業務の最前線である課単位での活動を中心に取り組むこととしている。
- 視点 3 は、職員の自覚と遂行である。職員一人一人、管理職がリスクを意識しながら、職務を遂行することとしている。
- 視点 4 は、PDCA サイクルである。PDCA のサイクルにより継続的に向上を図っている。
- リスク管理の基本方策についてである。1 点目は、リスク管理手順の構築・周知である。リスク管理体制の準備や強化を行う。
- 2 点目は、業務におけるリスクの見える化である。基準書に基づいて、各部局においてリスクの洗い出し・累積評価を実施する。
- 3 点目は、対応策の整備である。洗い出したリスクについて、政策の整備を行う。
- 4 点目は、予防・抑制活動と改善の実施である。モニタリングの実施、モニタリングを踏まえた改善などを行う。
- 2 から 4 までの段階を毎年度実施していく。
- その他の危機に対する対応について、危機事案が政治的に発展する可能性がある場合は、姫路市危機管理基本方針に基づいて行動することになる。

③リスク管理の推進体制

- リスク管理の推進体制についてである。先ほどの2点目の現場主義のとおり、リスクはそれぞれの現場や業務に内在しており、各現場での点検こそが重要であるということから、リスク管理についての特別な組織は構築していない。既存の組織を活用することとしている。
- 市長の役割は、基本方針の実施に関する最終責任者であり、その他の職員に対し、基本方針の遵守を促す。
- 各部局の役割は、基本方針の具体化、リスクへの対応、内部モニタリングの実施を行う。
- リスク管理推進部署は全庁的なリスク管理に係るコーディネイト、会計管理者は会計事務に関する内部モニタリングの実施を行う。

④リスク管理の手順

- リスク管理の手順についてである。資料1-2の職場でのリスク管理点検シートをご覧いただきたい。
- 基本的には、業務におけるリスクの見える化、対応策の整備、予防・抑制活動と改善の実施の3点であり、各点2つずつに分けている。
- 日常業務からリスクを洗い出す。各課において、日常の業務の中から、過去に経験したリスク・現在抱えているリスク・将来起こりそうなリスクの洗い出しを行う。日常業務のいわゆるヒヤリハット、事務処理の業務などで不適当なこと、ルール違反でなくても事務処理上問題があること等、具体的な業務に即したリスクとして洗い出す。
- 職場でのリスク点検シートには、具体的なリスク分類を記入することとしている。
- 記入例の通番1は、機密情報についてである。リスク分類は、業務・市民サービスとした。
- リスクの分析・評価では、発生頻度、影響度、対応の優先度を判定する。
- 対応策の検討では、発生したリスクごとに整備の状況、予防・抑制策、予防・抑制策の完成時期、点検の実施頻度を検討する。発生時の対処及び拡大防止については、原因究明、該当者への謝罪、公表、記者発表などを実施する。
- 取組の実施についてである。リスク点検シートの結果に基づいて、各課で回避策の整備スケジュール、手順、方法等を検討して実際に整備を進める。
- 内部モニタリングは2種類ある。1つ目は、日常モニタリングで、各課において日々の業務が適正に行われているかどうかを自己点検する。
- 2つ目は内部モニタリングで、当該局の局長及び部長が実施、リスク管理所管課が実施するものがある。各局では、部長が所管の業務から一部を抽出して実施する。リスク回避策がリスク点検シートに記載どおり整備をされているか、リスク回避策に不十分な点や改善すべき

点はないか、業務がルールどおり行われているか等の提言を行い、各部長は局長に点検結果を提出する。

- 局長は部長の点検結果の総括を行い、必要に応じてリスクから一部を抽出して点検を実施する。
- リスク管理推進部署では、全業務の中から業務を抽出し、点検する。点検の視点は部長と同様である。
- 定着・改善については、各課において実施結果、モニタリング結果を踏まえ、更に改善すべき点がないか等の確認を行う。
- リスク点検シートに、監査指摘事項該当という欄がある。定期監査、統括外部監査において、ほかの課が指摘されたことについて、自分の課も修正すべきだという場合は、チェックを入れることにしている。
- 年間のスケジュールは、夏頃にリスク管理推進部署からリスク管理点検シート作成の指示を出す。各課が作成し、提出する。リスク管理推進部署で、秋口にかけて集計を行う。各課では対応策の整備を行い、各局、リスク管理推進部署が年明け1月頃からモニタリングを実施する。
- 年度末に、モニタリングの結果を受けて、各課においてリスク回避策の改善を図る。
- 実施機関は、市全体で、教育委員会、水道局、監査事務局、議会事務局等もリスク管理の取組を行っている。
- リスク点検数についてである。導入初年度の平成23年度は、年の後半から始めたということもあり、少なくとも1つの業務について点検し、総点検数は少ない。
- 平成24年度は平成23年度に実施したもの以外の業務について実施し、平成25年度以降は全ての業務について実施している。平成26年度以降は、リスク再発の恐れがなく、今後点検の必要がないという業務について、リスク点検シートから削除した。

⑤リスク管理推進課について

- リスク管理推進課の変遷についてである。行政改革プランとして制定されたということもあり、行財政改革推進室が基本方針の策定を行った。その後、コンプライアンス等を担当する業務推進課がリスク管理手順書の策定、リスク管理の取組を行った。昨年7月より行政管理課がリスク管理の取組を行っている。主な業務は文書の取扱いである。姫路市の規模としては専門の部署を設置するのは厳しい。

⑥今後の課題等

- 課題についてである。制度としてはつくっているが、なかなか定着しない、毎年度行っているのに形式化している。
- リスク点検結果は取りまとめているが、全体の総括は行っていないため、実施したい。
- 年1回点検をすることで、部長局長クラスがモニタリングを行い、リスクの管理について注意喚起する良い機会になっている。今後、法制度の対応も含め、リスク管理制度の対策を実施できればと考えている。

内部統制の事例

姫路市におけるリスク管理の取組について



姫路市行政管理課
田淵 貴

基本方針制定の経緯について

- ・「地方公共団体における内部統制のあり方に関する研究会」報告書などを契機に制度化
- ・平成22年度に基本方針を策定し、平成23年度から実施
- ・市民・職員がイメージしやすいようリスク管理という名称に変更

年月	出来事	当時の所管課
平成21年3月	・総務省の「地方公共団体における内部統制のあり方に関する研究会」による報告書の公表	
22年3月	・「姫路市行政改革プラン」策定(計画期間:平成22年度～平成26年度) ※同プランのアクションプラン(行動計画)の一つとして、リスク管理の取組を含む「信頼される市役所の実現」を盛り込む	市長公室行政システム改革室
22年7月	・「姫路市職員倫理・服務改革大綱」策定	(※本大綱は職員局監察室が所管)
23年3月	・「姫路市リスク管理基本方針」策定	財政局行財政改革推進室
23年7月		総務局職員部業務推進課を新設。同課にリスク管理に関する事務を移管
23年10月	・「リスク管理手順書」「職場でのリスク点検シート」策定 ・庁内周知(局長会議、管理職研修、事務説明会) ・全課での取組開始(手順書、点検シートを基にリスクの洗い出し、分析評価の実施(※リスク事案の発生頻度、影響度を勘案し、対応の優先度を決める))	
24年2月	・局長会議において取組状況報告、情報共有	
24年3月	・内部モニタリング(各局部長及び業務推進課による点検)の実施	
24年度	・以降、PDCAサイクルにより毎年度、リスク管理の取組を実施	
26年7月	・「職場でのリスク点検シート」を様式変更(監査指摘事項該当欄を追加)	
27年7月		業務推進課を廃止。行政管理課を設置。行政管理課に内部統制担当を置き、リスク管理に関する事務を移管

対象とするリスク

4つの視点

危機管理の対象となる危機以外のリスク全般を対象とする。

〈姫路市における総合的なリスク管理の体系図〉

分類	計画	対象
危機管理	姫路市地域防災計画	自然災害、事故災害への対応
	姫路市国民保護計画	武力攻撃、大規模テロ等の緊急対処事態への対応
	姫路市危機管理基本指針	健康危機、環境危機、重大事件、その他の危機への対応
総合的なリスク管理	姫路市リスク管理基本方針	業務の有効性及び効率性の確保 財務報告の信頼性の実現 法令等の遵守の徹底 資産の保全 外的要因によるリスクへの対応（「危機」の範疇に属するものを除く）

視点1 見える化

業務の実施手順や方法、問題点やリスクを見える化する

視点2 現場主義

リスク管理を全部局の業務に取り入れ、業務の最前線である課単位での活動を中心に取り組む

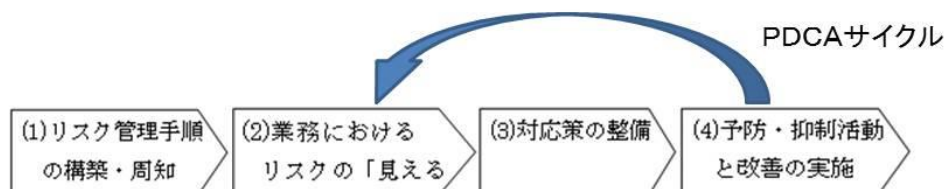
視点3 職責の自覚と遂行

各職員は各々の職責を自覚し、常にリスクを意識しながら職務を遂行しなければならない

視点4 PDCAサイクル

PDCAサイクルにより継続的に向上を図る

リスク管理の基本方策



リスク管理の推進体制

項目	実施内容
市長の役割	<ul style="list-style-type: none"> 基本方針の実施に関する最終責任者 その他職員に対し、基本方針の遵守を指示
各局・部の役割	<ul style="list-style-type: none"> 基本方針を具体化 リスクへの対応 内部モニタリングの実施
課単位の管理職の役割	<ul style="list-style-type: none"> 基本方針の遵守 上司として日々の業務に関するチェック(日常的モニタリング)の実施
職員の役割	<ul style="list-style-type: none"> 基本方針の遵守 当事者、課員として日々の業務に関するチェック(日常的モニタリング)の実施
リスク管理推進部署	<ul style="list-style-type: none"> リスク管理推進のための手順書等の策定、推進 全庁的なリスク管理に係るコーディネート 職員への意識啓発
会計管理者の役割	<ul style="list-style-type: none"> 会計事務に関する内部モニタリングの実施 必要に応じ、会計事務に関する規則の見直し

リスク管理の手順

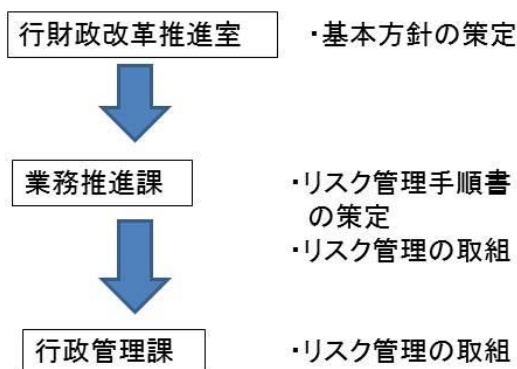


- a 日常業務からリスクを洗い出す
- b 発生頻度と影響度から分析・評価し、対応の優先度を判定
- c リスクごとにリスク回避策並びに発生時の対処及び拡大防止策を検討
- d 取り組むリスク回避策を決め、整備を進める
- e 内部モニタリング：
 - ① 当該局の局長及び部長が実施
 - ② リスク管理所管課が実施
- f リスク管理意識の職場への定着とリスク回避策の改善を図る

リスク点検数(リスク事案数)

年度	総点検数	リスク点検対象業務数
H23	922	631
H24	1,265	844
H25	1,590	1,098
H26	1,606	1,129
H27	1,640	1,144
H28	1,762	1,228

リスク管理推進課の変遷



課題

- リスク点検結果を取りまとめているが、全体の総括は行っていない。
- 結果について、議会や監査委員に対する報告や市民向け公表は、行っていない。
- 課により取組に差がある。形式化が進んでいる。
- 専門部署は設置していない(兼務の担当者1名のみ)。

職場でのリスク点検シート(記入例)

1 リスクの「見える化」=リスクを知る		2 リスクを「避ける」				3 リスクを「減らす」		4 リスクを「許す」		5 リスクを「受ける」		6 リスクを「移す」		7 リスクを「残す」		8 リスクを「再評価」	
発生頻度	発生場所	発生原因	発生状況	発生影響	発生対策	発生対策	発生対策	発生対策	発生対策	発生対策	発生対策	発生対策	発生対策	発生対策	発生対策	発生対策	発生対策
1	△△事業 (使用料徴収業務)	△△事業 (使用料徴収業務)	使用料の滞り 徴収業務で	使用料滞りが発生している 使用料滞りが発生している	使用料滞りが発生している 使用料滞りが発生している	使用料滞りが発生している 使用料滞りが発生している	使用料滞りが発生している 使用料滞りが発生している	使用料滞りが発生している 使用料滞りが発生している	使用料滞りが発生している 使用料滞りが発生している	使用料滞りが発生している 使用料滞りが発生している	使用料滞りが発生している 使用料滞りが発生している	使用料滞りが発生している 使用料滞りが発生している	使用料滞りが発生している 使用料滞りが発生している	使用料滞りが発生している 使用料滞りが発生している	使用料滞りが発生している 使用料滞りが発生している	使用料滞りが発生している 使用料滞りが発生している	使用料滞りが発生している 使用料滞りが発生している
2	△△事業 (使用料徴収業務)	△△事業 (使用料徴収業務)	使用料滞りが発生している 使用料滞りが発生している	使用料滞りが発生している 使用料滞りが発生している	使用料滞りが発生している 使用料滞りが発生している	使用料滞りが発生している 使用料滞りが発生している	使用料滞りが発生している 使用料滞りが発生している	使用料滞りが発生している 使用料滞りが発生している	使用料滞りが発生している 使用料滞りが発生している	使用料滞りが発生している 使用料滞りが発生している	使用料滞りが発生している 使用料滞りが発生している	使用料滞りが発生している 使用料滞りが発生している	使用料滞りが発生している 使用料滞りが発生している	使用料滞りが発生している 使用料滞りが発生している	使用料滞りが発生している 使用料滞りが発生している	使用料滞りが発生している 使用料滞りが発生している	使用料滞りが発生している 使用料滞りが発生している
3	同上	同上	同上	同上	同上	同上	同上	同上	同上	同上	同上	同上	同上	同上	同上	同上	同上
4	同上	同上	同上	同上	同上	同上	同上	同上	同上	同上	同上	同上	同上	同上	同上	同上	同上
5	同上	同上	同上	同上	同上	同上	同上	同上	同上	同上	同上	同上	同上	同上	同上	同上	同上
6	同上	同上	同上	同上	同上	同上	同上	同上	同上	同上	同上	同上	同上	同上	同上	同上	同上
7	同上	同上	同上	同上	同上	同上	同上	同上	同上	同上	同上	同上	同上	同上	同上	同上	同上
8	同上	同上	同上	同上	同上	同上	同上	同上	同上	同上	同上	同上	同上	同上	同上	同上	同上

2 兵庫県赤穂市における「赤穂市リスクマネジメント指針」について

日時：2017年1月18日（水）14:00～15:30

場所：赤穂市役所会議室

赤穂市に関する情報：

人口 49,090人（平成28年12月31日現在）

面積 126.9km²

職員数 255人（平成28年4月1日現在の一般行政部門職員数）

ヒアリング概要：

①内部統制制度導入時の状況等

- きっかけは、職員の不祥事にある。平成19年に事件があり、コンプライアンスも強化してきた。
- そういった背景があり、平成25年に議会での一般質問があったことも要因となった。
- 平成26年に全庁横断で組織（プロジェクトチーム）を設け、6回の会議を開いて、指針を策定した。
- その後も自治会長の名簿が漏れた事故があった。
- 市民病院、水道などのそれぞれマニュアルがあるが、横で連携が取れていない点も、議会で厳しく質問された。各セッションであっても統一したものがない。
- パブリックコメント、議会など外の意見を聞くことはしていない。

②導入後のシステムや組織の変更等

- 庁内でのコンプライアンスは、日頃からそれぞれの所管部でやっているが、主体については、組織や人の問題だとして、人事課の所管となった。
- 新たな予算措置はせず、組織改編も行っておらず既存の体制で対応している。
- 各課にコンプライアンスの計画を策定し、年度末に検証し報告書を作成している。人事課ではそれを取りまとめている。

③現場各課の反応・対応状況、職員の問題意識を継続させるための手法等

- リスクマネジメント指針の策定に否定的な意見はなかった。
- 条例をつくるという意見はなかった。
- ハンドブックを平成15年に策定した。
- 市長は機会をとらえて職員に対して法令遵守について話しているが、不祥事は起きている。
- 専任のコンプライアンス担当を置く等の体制はとっていない。

④首長への報告等

- コンプライアンス計画の検証は、年1回人事課で取りまとめているほか、コンプライアンス委員会の協議結果は市長まで報告している。
- 安全衛生委員会は毎月開催しており、いわゆるヒヤリハットの事例は、委員会の意見を当該所属長に伝えるほか、全職員に情報提供を行い、共有を図っている。
- コンプライアンスについては、市長から訓示を述べてもらっている。綱紀粛正の通知も発出している。
- コンプライアンス研修は若い職員を対象に年2回程度行っている。来年度に向けては、もう少し対象年齢を上げようと考えている。臨時職員を含めて1回は受講できるようにする。基本的には座学で、公務員倫理がメインの内容である。
- 不祥事が起こるとコンプライアンスの徹底が課題となり、幹部職員まで研修対象としようという流れはある。不祥事があれば市長から職員への訓示はなされるが、コンプライアンスの徹底をやりすぎることはないと思う。
- コンプライアンスの取りまとめは、外部に公表しておらず、議会にも報告していない。

⑤今後の展望、その他

- 若い職員は柔軟性があり、リスクマネジメントやコンプライアンス等についても真摯に受け入れやすいと思うので、この頃から研修を積み重ねることが大切ではないか。
- リスクに対する備えは、みんな持ってくれていると思うが、もっと徹底しないといけない。不祥事が続いているのは、そういう意識が低い職員が多い。
- 課題は、コンプライアンスの遵守が形骸化してしまうことである。
- コンプライアンスの計画を策定したり、職員研修を実施したりするなどの意識啓発を図っているが、不祥事は発生している。リスクマネジメントやコンプライアンスを通じて、「不祥事ゼロ」に向けた具体的な実効性を上げていくことが課題である。

⑥アンケート調査結果への意見

- 元々不祥事が多い項目について対策をとっているが十分機能していないというのが、実情ではないか。
- 個人の公務員としての意識が大きな問題である。年齢による不祥事の差はない。

3 滋賀県大津市における「大津市内部統制の構築に関する指針」について

日時：2017年1月19日（水）9:00～10:30

場所：大津市役所会議室

大津市に関する情報：

人口 342,532人（平成29年1月1日現在）

面積 464.5km²

職員数 3,024人（平成28年4月1日現在）

ヒアリング概要：

①内部統制制度導入時の状況等

- 平成23年7月にコンプライアンス推進室を設置し、コンプライアンス条例（大津市職員等の公正な職務の執行の確保に関する条例）案を検討した。大阪市、神戸市などを視察し、弁護士や大学院教授を構成員とする検討委員会を設置して条例案を立案した。当該条例及び規則は、平成24年4月1日付けで施行した。その後、平成25年3月にコンプライアンス推進指針を策定した。
- コンプライアンスの推進に取り組む中で平成25年8月に職員の公金外現金横領事件が発生し、再発防止策の一つとして内部統制を意識し、平成26年3月に内部統制の構築に関する指針を策定した。
- 市長のマニフェストには監査制度の見直しを掲げており、その具体的取組として内部統制の構築を掲げた。視察先の姫路市からいただいたリスク点検シートによる取組を参考に、マニュアル作成の意識付けを図るための項目を追加するなど、独自に修正し活用している。

②導入後のシステムや組織の変更等

- 内部統制の推進体制として、市長を総括責任者、部局長を各部局の責任者、コンプライアンス推進員（次長クラス）を部局における内部モニタリング総括者、所属長を所属における責任者、コンプライアンス推進室を内部統制総括部署とする体制をとっている。
- コンプライアンス推進室は、平成23年7月の設置当初は2名体制であったが、現在は室長と係長級が2名の計3名の体制となっている。その他に嘱託で弁護士も在席している。
- 内部統制と監査委員の監査とは切り分けをしていない。また、内部統制の取組とは別に、従来から各所属で自主監査をする仕組みも持っている。

③現場各課の反応・対応状況、職員の問題意識を継続させるための手法等

- コンプライアンス条例案については、パブリックコメント、庁内照会をしたが、意見は多くはなかった。パブリックコメントでは専門的な質問が多かった。
- 内部統制やコンプライアンスの導入への反対意見はなかった。
- 毎年7月はコンプライアンス推進月間として、コンプライアンス推進の取組を通知しており、その中で内部統制に係る取組についても通知している。

④首長への報告等

- コンプライアンス条例には、庁内で情報共有する場として、市長をトップとするコンプライアンス推進本部の設置を規定している。年に6回程度会議を開催しており、コンプライアンスに係る周知のほか、不祥事があれば報告する場となっている。会議には、コンプライアンス推進員（次長クラス）が出席することとし、20名程度であるが出席率は高い。市長がコンプライアンスの徹底を指示している。
- 平成27年4月1日付けの条例改正で、外部の専門家を構成員とする公正職務審査委員会を附属機関として設置した。当委員会には、事案があれば報告している。ほぼ毎月開催しており、その都度、御意見をいただいている。

⑤今後の展望、その他

- 各所属では、リスク点検シートを作成し、当該シートにより、業務実施状況の点検（日常的なモニタリング）を行っている。軽微なリスク事案については、所定の様式で各所属からコンプライアンス推進室に報告がなされ、年度末に集約し庁内会議で報告をしている。リスク事案は、市民に対する影響度に応じて、軽微かどうかを判断している。各所属には、リスク事案の報告とともに、リスク点検シートへの当該事案の反映を求めており、更新後のリスク点検シートはコンプライアンス推進室に提出される仕組みとしている。部署によって、取組の熱心度は異なるため、継続的に周知・啓発を行っている。
- 内部統制は、職員にはなじみが薄い。今年度は新たに内部モニタリングを実施し、職員への浸透を図っている。内部モニタリングは、各部局のコンプライアンス推進員がモニタリングをする職員を指名して行っている。
- コンプライアンスは徹底されているが、内部統制が十分に機能するのはこれからと考えている。

⑥アンケート調査結果への意見

- 今までの対策により報告が上がりやすくなっている。重大事案は減っている印象がある。
- 不祥事は、ある程度の経験者に多い傾向があると感じている。
- 直近の3年間ほどで、不祥事防止に関する職員研修は全員が受けている。職員への意識付けにはなっていると思う。
- コンプライアンス部門の責任者を置いた方が良い。気軽に相談できるためには人事担当ではない部署が良い。コンプライアンス推進室には、実際に相談が多い。

4 滋賀県甲賀市における「コンプライアンス行動指針」について

日時：2017年1月19日（水）15:00～16:30

場所：甲賀市役所 水口庁舎 委員会室

甲賀市に関する情報：

人口 91,724人（平成28年12月31日現在）

面積 481.7km²

職員数 895人（平成26年4月1日現在の一般行政部門職員数）

ヒアリング概要：

①内部統制制度導入時の状況等

- 平成16年に合併したが、各旧町の体質や仕事のやり方が様々であった。公務員倫理や意識も様々であり、一定のルールに基づくことができるよう統一しようという流れになった。リスクへの対応が大きい問題であり、職員の統一性を図りつつ取組を進めた。
- 窓口などで市民からの苦情もあり、住民に信頼され協働してまちづくりを進めて行くためには、しっかりとした対応が求められると考えた。

②導入後のシステムや組織の変更等

- 法務室は平成19年4月に設置した。「甲賀市法令遵守の推進条例」の制定が契機となった。総務部総務課が中心に条例案を立案した。危機管理が総務部総務課内に総務課を中心に動いていた。最初は、災害・消防だけだが、行事や施設管理の対応なども含めて検討した。その後、危機管理対策室と総務課が一緒に担当した。
- 課長は兼務である。平成17年からは、警察からの出向者が次長職として在席し、総務部全般を担当してもらっている。
- 監査委員の監査との切り分けは、監査委員事務局もあることから特段意識していない。
- コンプライアンスは正直徹底できていない状態である。委員会が設けられたが、啓発などの認識を深める役割で留まっている。
- 法務室は、条例、例規、訴訟、コンプライアンス、顧問弁護士の窓口などが主な業務であり、各課からの相談役でもある。

③現場各課の反応・対応状況、職員の問題意識を継続させるための手法等

- 職員コンプライアンス行動指針を平成24年3月に策定した。現在は職場のイントラネットに掲載しているが、「ポケットに入るサイズで、常に携帯できるものを作成して意識付けしてはどうか」と監査委員から指摘されている。

- 管理職を中心に研修を行っている。受講者には各部署で職場内研修を行ってもらうように依頼している。不当要求の対応など、担当部署でロールプレイングを実施してもらっている。
- コンプライアンスは、基本的に事前に問題を抑止する役割であるが、平成 18 年以降、リスクの洗い出しを行い、毎年更新している。マニュアル一覧は職場のイントラネットに掲載されており、該当部署が主に活用している。不祥事が起こった際には、総務部長からマニュアルの改訂の指示が出るが、具体的な内容までは示せていない。
- マニュアル基本的に担当課が作成し管理している。
- 今年から包括監査を導入し、外部監査人として公認会計士が監査を行っている。
- 新規採用者には接遇・公務員倫理の研修を行っている。幹部職員に対しては、不当要求の研修がある。研修は県全体の研修センターでの専門研修も活用しているが、期待した成果は得られていない。業務優先で参加する時間がないのが実情である。不当要求は警察とも連携を図りながら対応している。警察からの出向者を通じて情報交換している。出向者の給与は市が負担し、2 年間で交代している。年齢的には 50 歳前後になる。

④首長への報告等

- 不祥事の個別案件はその都度、その他は年に一度、コンプライアンス推進委員会に報告している。委員会のトップは副市長で、部長級が構成員となっている。

⑤今後の展望、その他

- 正規の職員が 1,200 人から 800 人ぐらまでスリム化したきた中で、今後の体制として法務室が単独で維持できるかは分からない。
- 職員がパソコンの電源を入れたときに、交通事故や「ホウ・レン・ソウ」について、メッセージが出るようにしているが、今後は、コンプライアンスのメッセージも表示してから業務に入れるようにしたい。
- 今後の課題は、専属の部署ができ、職員が配置できれば充実すると思う。とにかく職員を張り付けたい。いろいろな職員がいて、意識の濃淡がある。コンプライアンスを徹底させるためには「アメ」が良いか「ムチ」が良いかは分からない。職員自らの意識を変えてもらうための方策が難しい。「ホウ・レン・ソウ」の徹底など、普段から風通しが良い職場にしないといけないと考えている。
- 基本的にリスク管理感覚を磨かないといけない。研修効果が乏しい職員にいかに分かってもらえるか、効果を上げることを考えていけないといけない。
- アンケート調査を 3 年ぶりに実施したが、個人情報扱いについては意識が向上しているこ

とが分かる。その一方で、アンケート調査が無駄だという記載などもある。

⑥アンケート調査結果への意見

- 認識・自覚のレベルでは、「セーフ」か「アウト」かが分からずに行ってしまい、悪意ではなく、結果として不祥事になるケースがある。「これぐらいなら良いかな」という自分の尺度で行動してしまうことが、問題が起こしやすいと感じる。
- 功を奏しないということではないが、対策を打っても問題を起こす人はいる。
- 入札関係などの情報漏えいなどは、管理職が多い傾向にある。若手職員は、SNS 等による情報漏えいなどに対して、考えが甘い部分があるかもしれない。

第4章 市区町村における内部統制型リスクマネジメントの整備・運用に係る課題と対応

第4章 市区町村における内部統制型リスクマネジメントの整備・運用に係る課題と対応

1 市区町村における内部統制体制の整備の必要性

内部統制体制の整備は、民間企業で先行的に取り組みられている。平成7年に発覚した大手銀行における巨額損害事件を契機として、内部統制体制の整備の必要性が認識され、具体的な制度設計と運用について検討されたものである。大手銀行の巨額損失事件についての株主代表訴訟の大阪地裁判決においては、「健全な会社経営を行うには、リスク管理体制（いわゆる内部統制システム）を整備することを要する」と述べている。

これを機に、民間企業における内部統制に関する検討がなされ、平成14年の商法改正、平成17年の会社法の成立により、「法令への適合や業務の適正を確保する体制（内部統制システム）の構築」が求められたところである。会社法では、大会社に対しては、「内部統制システム」の構築に関する基本方針の決定が義務付けられている。また、平成16年に大手鉄道会社の「有価証券報告書」の虚偽記載が発覚し、同社は上場廃止、グループのオーナー会長は逮捕・起訴されるという事件が発生したことを契機として、平成18年に金融商品取引法が成立し、同法では、上場企業等に対して、経営者による財務報告に係る内部統制の評価を行い、「内部統制報告書」を作成し、公認会計士又は監査法人による監査を受けることが義務付けられている。

このように、内部統制体制の整備については、民間企業において取組が進められてきたところであるが、「内部統制」という概念は、これまでは市区町村にとってなじみの薄いものであった。近年では、平成21年3月の総務省「地方公共団体における内部統制のあり方に関する研究会報告書」（以下「総務省研究会報告書」という。）及び平成25年3月の総務省「地方公共団体における内部統制の整備・運用に関する検討会報告書」（以下「総務省検討会報告書」という。）や、第31次地方制度調査会「人口減少社会に的確に対応する地方行政体制及びガバナンスのあり方に関する答申」（以下「31次地制調答申」という。）において地方公共団体の内部統制体制の整備の必要性について言及されているが、どのような制度を構築し、どのような運用を行うことが「内部統制」なのか具体的でないことから、その必要性についての市区町村の理解が進んでいない状況にあると考えられる。また、現在も適正な事務執行は担保できており、特段の対応を取らなくても内部統制は機能していると考えている市区町村もあると考えられる。

しかしながら、市区町村においては、これまでも、予算の不適正執行の事案、横領、贈収賄等の業務に関連する事案やハラスメント事案、更には飲酒運転など職員の業務外の事案の発生により、住民の信頼を損なう事態が起こっている。このようなことから、業務を遂行する中で、常

に業務の適正な執行を意識し、不祥事案が起こりうるリスクの把握と対応できる体制を構築しておくことは、市区町村においても必要不可欠であり、全ての市区町村において内部統制体制の整備を進めることが求められる。

なお、市区町村の内部統制体制の整備及び運用を考える際には、内部統制における「内部」と「外部」の概念を整理する必要があると考えられる。「内部」とは、市区町村の組織内であり、長を中心として内部統制体制を整備し適切に運用することにより適正な行政運営を担保していくことが求められる。他方、「外部」からの統制の主体としては「住民」がある。住民が市区町村の行政運営を常にチェックしていくことが必要であり、制度としては直接請求や住民監査請求があるが、それ以外にも様々な手法で市区町村の行政運営をモニタリングし、不適正な運営があれば指摘していく役割を担っているといえる。また、「外部」の主体としては、「監査委員」や「議会」が考えられる。監査委員が当該市区町村にとって「内部」であるか「外部」であるかについては議論があるところである。市区町村という大きな枠組みからすれば、執行機関の一つである監査委員は内部と位置付けられるが、長からは独立した執行機関であることから、内部統制体制の整備及び運用の責任は長にあると考えれば、内部統制における「内部」とは執行機関である長及びその下部組織であり、監査委員は「外部」と位置付けられると考えられる。「議会」も、議事機関として長をはじめとした執行機関のチェックを、議会審議を通じて外部の立場から行っているものと考えられる。長は内部統制体制の整備及び適切な運用を行い、住民、監査委員、議会が外部からチェックすることにより、内部統制が有効に機能していくこととなると考えられる。

(1) 市区町村におけるリスク

市区町村で発生するリスクは、自然災害、集団感染や大規模事故などの危機以外に、日常業務を遂行する上で発生する様々なリスクがある。このようなリスクは、対応が遅れた場合や間違った処理をした場合には、行政上様々な支障が生じ、業務を停滞させ、ひいては住民の信頼を損ねることとなる。

市区町村が業務を遂行する上で発生するリスクは、不適正な財務事務の執行、情報管理、財務事務以外の事務処理、処理すべき事務を行わない不作為、職場環境の適正を損なうハラスメント等の業務遂行上のリスクのほか、職員の公務外の法令違反行為等のリスクも想定される。

このうち、財務事務執行上のリスクについては、総務省検討会報告書や第31次地制調答申においては、最低限評価するリスクとすべきであるとされている。財務事務執行は、影響度も大きく発生頻度が高いことや、事務処理の多くは予算に基づくことから、リスクを明確かつ網羅的に補足することが可能であること、民間企業の内部統制を参考に、内部統制を有効に機能させやすい分野であることが理由として挙げられている。

しかしながら、本報告書第2章市区町村の内部統制型リスクマネジメントに関するアンケート調査（以下「アンケート調査」という。）においては、アンケート調査回答市区町村のうち、財務事務の執行関係では、不適正な収入・支出に関する不祥事が23.6%、不適正な現金の出納・保管に関する不祥事が19.5%の市区町村で発生しているが、一方で、職員の公務外の法令違反行為等に関する不祥事が35.6%、不適正な財務事務以外の事務処理に関する不祥事が27.1%、財務事務以外の事務の不作为に関する不祥事が23.9%の市区町村で発生しており、市区町村におけるリスクは財務事務にとどまらない状況にあることが明確となっている。地方公共団体のリスクにおいて、財務事務執行を重点に考えることは、必ずしも実態に合致しておらず、財務事務以外の事務処理を幅広く捉えることが適切である。この点からは、総務省研究会報告書がリスクを幅広く捉え、「地方公共団体を取り巻く諸課題や個別業務プロセスにおけるリスクを事前に洗い出し、組織的な議論を通じて評価・特定を行い、対応策を講じることによって、不適正な事務処理の改善や、法令等の遵守の徹底、新たな課題への適切な対応につながる。」としているのは正しい認識である。市区町村において内部統制体制の整備を検討する際には、財務事務以外の事務処理についても常にリスクが発生するという点を十分念頭に置く必要があり、財務事務以外の内部統制についても積極的に取り組むことが求められる。また、市区町村において内部統制体制の整備を進める際には、先行している民間企業における取組も参考とはなるが、例えば、予算の性格が行政と民間企業では大きく異なる（行政の場合は、予算は1会計年度の収入・支出の見積もりであるとともに、長の予算執行権の裏付けとなり、予算に計上されていない支出は一切できない）など、行政特有のリスクがあることを踏まえて検討する必要がある。

現行の地方自治制度においては、市区町村の権能や組織は基本的に同じであることから、市区町村におけるリスクは共通であると考えられるが、市区町村の規模に応じて、予算規模、処理する事務、職員数は大きく異なり、それに依りてリスクのウエイトも異なるので、各市区町村において内部統制体制の整備を進める際には、それぞれの実情を踏まえ、重点的に取り組むリスクを考える必要がある。

(2) 市区町村の認識

アンケート調査では、地方制度調査会等において地方公共団体における内部統制の整備の必要性について議論されていることを知っている市区町村は41.1%にとどまっており、特に町村では知っているのは33.8%であった。国における地方公共団体の内部統制導入のための様々な検討・議論は市区町村までは、十分周知されておらず関心も低い状況にある。

内部統制の整備はされていないため今後整備が必要と考えている市区町村は55.8%、内部統制は既に整備されているが更に充実させる必要があると考えている市区町村は、21.9%であり、内

部統制の整備や更なる充実については7割以上の市区町村が必要性を認識しているところである。一方で、内部統制の整備はされていないが特段の対応が必要と考えていない市区町村も17.2%あるが、前述したように市区町村においても様々なリスクがあり、現在のところ特段の不祥事が発生していないとしても、今後起こりうる可能性は否定できない。また、内部統制体制が整備されていないために不祥事が発覚していないということも考えられることから、内部統制の整備の必要性について十分認識する必要がある。

今後、市区町村の内部統制体制の整備及び適切な運用の必要性の認識一層に高めていくためには、内部統制の概念を明確にし、周知することも必要と考えられる。総務省研究会報告書においては、民間企業における内部統制の考え方を参考とし、「内部統制とは、基本的に、①業務の有効性及び効率性、②財務報告の信頼性、③事業活動に関わる法令等の遵守並びに④資産の保全の4つの目的が達成されているとの合理的な保証を得るために、業務に組み込まれ、組織内のすべての者によって遂行されるプロセスをいい、①統制環境、②リスクの評価と対応、③統制活動、④情報と伝達、⑤モニタリング（監視活動）及びIT（情報技術）への対応の6つの基本的要素から構成される。」と定義しているところであり、この概念の整理は参考となるが、ポイントは、「業務に組み込まれ、組織内のすべての者によって遂行されるプロセス」であり、組織内の特定の者が、特別な業務として行うのではなく、組織に属する全ての者が通常業務の中で取り組むものであると考えられる。

2 市区町村の内部統制体制の整備・運用に当たっての留意点

(1) 内部統制が機能するための組織

ア 長の役割

第31次地制調答申においては、内部統制を整備及び運用する権限と責任は長にあると考えるべきであるとされている。長は、当該普通地方公共団体を統轄し、これを代表するものであり（地方自治法第147条）、事務を管理し及び執行する権限を有していることから（地方自治法第148条）、市区町村においては、市区町村長が内部統制を整備し的確に運用していくことにより、当該市区町村の適正な事務執行を確保していくことが求められる。

また、市区町村長は組織全体のリスクを管理する権限と責任を有しているが、市区町村長自身にも様々なリスクがある。職員による不祥事が発生した場合、組織のトップとして市区町村長に責任があることは当然であるが、贈収賄事件等の市区町村長自身の不祥事も発生しているところであり、自身の権限と責任が大きいほどリスクも大きいことから、市区町村長は自らを厳しく律していくことが求められる。

また、教育委員会等の長以外の執行機関においても、長部局の取組を参考として、内部統制体制の整備及び適切な運用に取り組む必要がある。

イ 長を補佐する体制

市区町村における内部統制の整備及び運用については、長が責任と権限を有しているが、長1人では十分な運用は行えない。副市区町村長をはじめとする長を補佐する体制の整備が必要となる。アンケート調査においては、リスクマネジメントを担当する職員の配置は、専任の管理職（部長・課長級職員）の配置は、4.8%、兼任の管理職の配置は19.4%となっている。内部統制体制を整備し適切に運用していくには、内部統制を担当する部署及び責任者を明確に定めることが必要であり、運用については市区町村長の指示の下、担当部署及び責任者を中心として組織全体で取り組んでいく必要がある。

ウ 監査委員の役割

市区町村の監査委員は、当該市区町村の財務監査、行政監査等を行う責任と権限を有しているところであり、市区町村の財務事務を含めた適正な事務執行の確保について大きな役割を担っている。

第31次地制調答申においても、長は内部統制体制の運用状況を自ら評価し、その評価内容について監査委員の監査を受ける必要があるとされているところであり、監査委員は、内部統制が機能しているかどうかについて、長の内部統制体制の整備及び運用の状況を定期的に監査し、必要があれば改善を促していく役割が求められるところである。

また、長により内部統制体制が整備され適切な運用がなされている場合は、監査委員の監査において、よりリスクの高い項目を重点的に監査することが可能となり、監査資源の有効活用にも資するものと考えられる。

エ 議会の役割

市区町村の議会は、住民の代表であり、長をはじめとする執行機関の事務執行をチェックする重要な役割を担っている。第31次地制調答申においては、長は、内部統制の評価内容と監査結果を議会に報告する必要があるとされているところであるが、アンケート調査においては、監査委員、議会、住民に対するリスクマネジメントに関する報告と公表を行っている市区町村は、14.9%にとどまっているのが現状である。

議会は、現在も議会審議を通じて長の事務執行をチェックしているが、内部統制体制の運用状況について市区町村長自らの評価及び監査委員の監査結果の報告を受け、その内容を更にチ

ェックすることで、内部統制体制の整備及び運用の一層の充実、ひいては当該市区町村の行政運営の適正の確保に資することになるものと考えられる。

(2) 市区町村の規模に応じた体制の整備・運用

前述したとおり、市区町村は基本的権能に差異はないものの、予算や組織の規模には差がある。内部統制体制の整備の必要性は全ての市区町村に共通しているが、実際の運用に当たっては、それぞれの市区町村の実情に応じて柔軟に対応できることが必要と考えられる。第31次地制調答申では、都道府県及び指定都市以外の地方公共団体については、長に内部統制体制を整備及び運用する権限と責任があることは制度的に明確化した上で、具体的な手続きについては、都道府県や指定都市を参考にしつつ各地方公共団体で工夫をすることとすべきであるとされている。

規模が小さいからといって市区町村が事務を執行する上でリスクが少ないというものではないことから、それぞれの状況に応じたリスクの洗い出しと、それへの対応は必要である。

内部統制体制の整備及び運用は組織全体で行うものであり、制度を担当する部署は明確に決めることが必要であるが、専任の部署とするか兼任の部署とするかは、各市区町村の組織体制に応じて判断すべきものと考えられる。

内部統制の担当部署を置いた場合でも、内部統制体制の整備及び運用は組織全体で取り組むべきものであり、内部統制の必要性を組織全体で共有できるようにすることが必要である。そのためには、各部署の責任者である部長や課長はもとより、職員一人一人に意識付けできるよう研修を実施するなどの取組が必要である。具体的には、各部局において内部統制の責任者となる幹部に対する研修を行い、リスクの洗い出し、実施手順の作成、組織内への情報伝達を行う。その後、全職員向けに「内部統制とは何か」「内部統制の実施計画をどのように運用していくか」とう具体的な取組の研修を行うことが考えられる。その際には、先進的に取り組んでいる市区町村の担当者を講師として招へいし運用の実態を学ぶなど、より実践に役立つ内容とすることが考えられる。

(3) 内部統制体制が機能するための指針

内部統制体制が市区町村の組織全体に有効に機能するためには、当該市区町村の内部統制についての考え方をまとめた基本的な方針を自ら定めることが必要である。具体的な方式は、条例、規則、要綱、基本方針等が考えられるが、当該市区町村にとって運用がしやすい方式を選択できることが望ましい。また、基本的な方針を定めた場合は、これを住民に公表することが必要である。

アンケート調査によれば、リスクマネジメントに取り組む根拠としては、基本方針・指針・ガイドライン等の策定が23.3%、規則の制定が8.1%、条例の制定が7.3%となっている。内部統

制は市区町村の内部管理の問題であるので、比較的硬直的な条例、規則よりも、より柔軟に対応できる基本指針のような形成で定めているものと考えられるが、法令遵守等について条例で定めることが排除されるものではなく、大きな方針を条例で定め、具体的な方針や運用については基本方針等を策定し対応することも一つの方法であると考えられる。

内部統制が機能するためには、基本方針の策定は必須であり、基本方針に基づいた具体の運用の手順を定めることが必要となるが、例としては、①通常業務において発生しうるリスクの洗い出し、②リスクに対応するための内部統制の実施計画の策定、③職員に対する研修、④内部のモニタリング、⑤評価報告書の作成、⑥監査委員による評価報告書の監査、⑦評価報告書及び監査委員の監査結果の議会への報告及び審議、⑧住民への公表の8段階の流れが考えられる。その上で、課題がある場合には、内部統制の運用手順、人事体制、関係規定の見直しを行うことが必要である。

3 市区町村の内部統制体制の整備及び運用に関する国の施策動向

第31次地制調答申を踏まえ、国においては、地方自治法の改正が検討されている。同答申においては、適切な役割分担によるガバナンスとして長、監査委員等、議会、住民のそれぞれについての制度改正の提言がなされているが、長の役割である内部統制体制の整備及び運用については、現在、地方自治法に關係する規定がないことから、新たな規定が創設されることとなると考えられる。

市区町村の適正な事務執行を担保するためには、内部統制体制を整備し適切に運用することは喫緊の課題であり、国の立法措置の有無にかかわらず、各市区町村が自主的・主体的に取り組むことが望まれる。

また、地方自治法に内部統制に関する規定を設ける場合も、長に内部統制体制の整備及び運用の責任があること等基本的な事項を規定するにとどめ、具体的な運用は各市区町村がそれぞれの実情に応じて柔軟に対応できるようにすべきである。内部統制の事例調査からは、これまで取り組んできたがその定着が課題であること、ややもすると形式化に陥ってしまうことが共通して指摘されている。国が内部統制の指針を示したりすると、それを単純に採用して事足りりとする市区町村が続出することが懸念される。市区町村が自ら試行錯誤しながらリスクの洗い出しを行うことによるのみ内部統制の実質的な効果が上がるのであるから、国が内部統制の運用に関して市区町村を誘導したりすることのないように求めたい。

研究会名簿

研究会名簿

委員長	江藤 俊昭	山梨学院大学大学院 社会科学研究科長、法学部政治行政学科教授
委員	幸田 雅治	神奈川大学 法学部教授
	金井 利之	東京大学大学院 法学政治学研究科教授
	田村 秀	新潟大学 法学部教授
	玉野 和志	首都大学東京 人文科学研究科教授
	藤田 萬豊	一般財団法人 地方自治研究機構 常務理事
事務局	岡 裕二	一般財団法人 地方自治研究機構 調査研究部長 兼 総務部長
	鈴木 稔郎	一般財団法人 地方自治研究機構 法制執務部長 兼 研修部長
	下島 正幹	一般財団法人 地方自治研究機構 調査研究室長
	遠藤 正志	一般財団法人 地方自治研究機構 主任研究員
	山口 大輝	一般財団法人 地方自治研究機構 研究員

基礎調査機関

	木村 乃	ビズデザイン株式会社 代表取締役、明治大学商学部特任准教授
	友田 景	ビズデザイン株式会社 取締役
	小泉 美穂	ビズデザイン株式会社 アシスタントリサーチャー

(順不同)

資料編

市区町村の内部統制型リスクマネジメントに関するアンケート調査票

御協力をお願い

残暑の候、皆様におかれましては、ますます御健勝のこととお喜び申し上げます。また、当機構の運営につきましては格別の御高配を賜り、厚く御礼申し上げます。

さて、当機構では、平成28年度自主研究事業といたしまして、各地方公共団体で取り組まれている内部統制型リスクマネジメントに関する方策について整理・分析し、今後の在るべき方向性を示すことを目的として、調査研究を実施しており、その一環として、アンケート調査の御協力をお願いすることとなりました。

本アンケート調査は、不適正な会計処理や事務処理ミス、法令違反等といった不祥事の現状・課題を把握するとともに、その防止策等に係る取組状況や御意見の収集を目的としております。本調査の成果は報告書として取りまとめ、全国の地方公共団体に配布する予定です。

御多忙のところ誠に恐縮ですが、調査に御協力くださいますようお願い申し上げます。

平成28年8月

一般財団法人地方自治研究機構
理事長 山中 昭栄

■ はじめに、御回答者についてお伺いします。下表に必要な事項を御記入ください。

貴団体名(都道府県・市区町村名)	都道府県名	市区町村名
市区町村コード		
貴団体の人口(平成28年3月末現在)	人	
御回答者の所属部署名		
御回答者の御名前		
御回答者のメールアドレス		
御回答者の御電話番号		

【御回答に当たってのお願い】

- ◇御回答は、内部統制・コンプライアンスについての御担当課若しくは御担当者をお願いいたします。
- ◇アンケート調査票は、同封の返信用封筒にて 平成28年9月16日(金) までに御回答をお願いいたします。
- ◇回収した調査票は統計的に処理し、個別の団体情報を公表することはありません。
- ◇この調査票について、御不明な点・御質問等ありましたら、以下担当者まで御連絡ください。

一般財団法人地方自治研究機構 調査研究部

担当：遠藤 endou@rilg.or.jp 山口 yamaguchi-d@rilg.or.jp

電話 03-5148-0662 FAX 03-5148-0664

I 不祥事等のリスクの発生実態についてお伺いします。

※本アンケート調査における「内部統制」の定義については、地方公共団体における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的が達成されるよう、事務を執行する主体である長自らが、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のことを指します。

問1 貴団体において、平成 25 年度～平成 27 年度の3か年度において、自然災害などに伴う危機を除き、市民からの信頼を損ねることにつながりかねない不祥事等のリスクが発生しましたか。各項目の当てはまる欄に○をつけてください。

項目	不祥事が あった	不祥事は なかった
(1)不適正な財産の取得・管理・処分に関する不祥事 例) 備品の持ち帰り、不十分な物品の検収等		
(2)不適正な現金の出納・保管に関する不祥事 例) 現金の横領、亡失等		
(3)不適正な収入・支出に関する不祥事 例) 不適切な内容の契約、徴収金の計算誤り等		
(4)不適正な決算に関する不祥事 例) 財務会計システムへのデータの誤入力等		
(5)不適正な情報管理に関する不祥事 例) 機密情報の漏えい、電子記録媒体の紛失、コンピュータウイルスの感染等		
(6)不適正な事務処理((1)～(5)以外)に関する不祥事 例) 未決裁のままの事務執行、公文書の誤破棄等		
(7)処理すべき事務((1)～(5)以外)を行わないことに関する不祥事 例) 申請の未処理、不十分な引継ぎによる事務の放置		
(8)職務環境の適正を損なう事に関する不祥事 例) 職員のセクハラ、パワハラ等		
(9)職員の公務外の法令違反行為等に関する不祥事 例) 職員の公務外での飲酒運転、暴行事件等		
(10)外部からの攻撃に関する不祥事 例) システムへの不正アクセス、庁舎の損壊を受ける等		
(11)住民への情報提供や合意形成に関する不祥事 例) 審議会・検討委員会、パブリックコメントの手續及び進め方の問題等		

Ⅱ 不祥事等のリスクの発生防止対策についてお伺いします。

問2-1 貴団体において、以下のようなリスクに関して、防止策を取られていましたか。各項目の当てはまる欄に○をつけてください。なお、問1で「不祥事があった」を選択した項目については、それ以前の状況についてお答えください。

項目	対策を取っている(いた)	対策を取っていない(いなかった)
(1)不適正な財産の取得・管理・処分に関する不祥事 例) 備品の持ち帰り、不十分な物品の検収等		
(2)不適正な現金の出納・保管に関する不祥事 例) 現金の横領、亡失等		
(3)不適正な収入・支出に関する不祥事 例) 不適切な内容の契約、徴収金の計算誤り等		
(4)不適正な決算に関する不祥事 例) 財務会計システムへのデータの誤入力等		
(5)不適正な情報管理に関する不祥事 例) 機密情報の漏えい、電子記録媒体の紛失、コンピュータウイルスの感染等		
(6)不適正な事務処理((1)～(5)以外)に関する不祥事 例) 未決裁のままの事務執行、公文書の誤破棄等		
(7)処理すべき事務((1)～(5)以外)を行わないことに関する不祥事 例) 申請の未処理、不十分な引継ぎによる事務の放置		
(8)職務環境の適正を損なう事に関する不祥事 例) 職員のセクハラ、パワハラ等		
(9)職員の公務外の法令違反行為等に関する不祥事 例) 職員の公務外での飲酒運転、暴行事件等		
(10)外部からの攻撃に関する不祥事 例) システムへの不正アクセス、庁舎の損壊を受ける等		
(11)住民への情報提供や合意形成に関する不祥事 例) 審議会・検討委員会、パブリックコメントの手续及び進め方の問題等		

問2-2 (問2-1において、1つでも「対策を取っている(いた)」を回答した場合のみお答えください。) 貴団体において、防止策の実施内容として当てはまるものを全て選んで回答欄に○をつけてください。

内容	回答欄
(1) 懲戒処分及び分限処分の処分事由の厳格化	
(2) 懲戒処分及び分限処分以外の処分(訓告、嚴重注意等)の処分事由の厳格化	
(3) 法令遵守・コンプライアンス・リスクマネジメント等に関する研修の実施	
(4) 法令遵守・コンプライアンス・リスクマネジメント等に関する情報の周知徹底	
(5) 日常業務における管理・監督者による指導や自己点検、相互点検の強化等	
(6) その他	



(6)「その他」を選んだ方は、下欄に内容を具体的に御記入ください

Ⅲ リスクマネジメントに関する認識についてお伺いします。

問3-1 地方制度調査会等において、地方公共団体における内部統制体制の整備の必要性について議論されていることを知っていますか。「知っている」若しくは「知らない」のどちらかに○をつけてください。

選択肢	回答欄
(1) 知っている	
(2) 知らない	

問3-2 貴団体におけるリスクマネジメントに関する認識について、当てはまるものに1つだけ○をつけてください。

選択肢	回答欄
(1) リスクマネジメントに係る内部統制体制の整備はされていないため、今後、整備が必要と考えている	
(2) リスクマネジメントに係る内部統制体制の整備はされていないが、今後、特段の対応が必要とは考えていない	
(3) リスクマネジメントに係る内部統制体制の整備は既にされているが、今後、更に充実させる必要があると考えている	
(4) リスクマネジメントに係る内部統制体制の整備は既にされており、今後、更なる対応の必要があるとは考えていない	

IV リスクマネジメントに関する体制についてお伺いします。

問4 貴団体におけるリスクマネジメントに関する根拠について、各項目の当てはまる欄に○をつけてください。

項目	実施済み	今後実施予定	実施予定はない
(1) 条例の制定			
(2) 規則の制定			
(3) 基本方針・指針・ガイドライン等の策定			

問5 貴団体におけるリスクマネジメントを実施している組織範囲について、各項目の当てはまる欄に○をつけてください。

項目	実施済み	今後実施予定	実施予定はない
(1) 首長部局(本庁)			
(2) 首長部局(支所)			
(3) 教育委員会			
(4) (3)以外の行政委員会			
(5) 議会			

問6 貴団体におけるリスクマネジメントに関する組織について、各項目の当てはまる欄に○をつけてください。

項目	実施済み	今後実施予定	実施予定はない
(1)専任部長(級職員)の配置			
(2)兼任部長(級職員)の配置			
(3)専任課長(級職員)の配置			
(4)兼任課長(級職員)の配置			
(5)部長(級職員)、課長(級職員)以外の専任職員の配置			
(6)「部」相当の担当組織の設置			
(7)「課」相当の担当組織の設置			
(8)「部」「課」相当以外の担当組織の設置			

問7 貴団体におけるリスクマネジメントに関する専門性の確保について、各項目の当てはまる欄に○をつけてください。

項目	実施済み	今後実施予定	実施予定はない
(1)弁護士等の法務の専門性が高い人材の配置			
(2)警察官経験者等の保安の専門性が高い人材の配置			
(3)消防士・自衛官経験者等の危機管理の専門性が高い人材の配置			
(4)その他の専門性を持つ人材			



(4)「その他の専門性を持つ人材」を選んだ方は、下欄に具体的に御記入ください

V リスクに関する早期発見・事後対応(処分・公表等)についてお伺いします。

問8 貴団体において、リスクへの対応に関する取組として、各項目の当てはまる欄に○をつけてください。

項目	実施済み	今後実施予定	実施予定はない
(1) 貴団体を取り巻くリスクを洗い出す取組			
(2) 洗い出したリスクに対して適切な対応をする仕組みの構築			
(3) 社会情勢の変化や組織の改変等を踏まえたリスクの再評価の実施			

問9 貴団体におけるリスク情報とその伝達について、各項目の当てはまる欄に○をつけてください。

項目	実施済み	今後実施予定	実施予定はない
(1) 方針や指示が、全ての職員に適切に周知される体制の整備			
(2) 内部統制に関わる重要な情報(整備した統制の欠陥やリスクに関するもの)等が、首長及び管理職に報告される体制の整備			
(3) 職員が匿名で、不適切な業務の実態や職員の行為等を首長等に直接通報する仕組みの構築			
(4) 住民等の外部者からの情報提供に対し、内容に応じ、首長や管理職に適切に報告される仕組みの構築			

問10 貴団体におけるリスクマネジメントに関するモニタリング(内部統制の整備・運用を、業務内部署又は上司、あるいは独立部署によってチェックすること)について、各項目の当てはまる欄に○をつけてください。

項目	実施済み	今後実施予定	実施予定はない
(1) モニタリングの実施			
(2) モニタリングによって得られた内部統制の不備に関する情報を、当該実施過程に係る上位の管理職並びに当該実施過程及び関連する内部統制を管理し是正措置を実施すべき地位にある者に、適切に報告			
(3) 首長がモニタリングの結果を適時に受領し、適切に検討			

問11 貴団体におけるリスクマネジメントに関する研修や違反時の対処について、各項目の当てはまる欄に○をつけてください。

項目	実施済み	今後実施予定	実施予定はない
(1) 法令及び規程等を遵守することの重要性について、首長や職員の注意を喚起する方策又は仕組み			
(2) 業務上のコンプライアンス違反等に対して、適切に対処する方針及び手続			

問12 貴団体におけるリスクマネジメントに関する報告書の作成・公表について、各項目の当てはまる欄に○をつけてください。

項目	実施済み	今後実施予定	実施予定はない
(1) リスクマネジメントに関する報告書の作成			
(2) 監査委員、議会、市民に対する報告と公表			

VI ICT 関連リスクに関する対応についてお伺いします。

※ ICT (Information and Communication Technology) とは、IT の概念を更に一步進め、通信コミュニケーションの重要性を加味した言葉であり、情報処理及び情報通信、コンピュータやネットワークに関連する諸分野における技術・設備・サービスなどの総称のことを指します。

問13 貴団体における ICT 関連リスクへの対応として、各項目の当てはまる欄に○をつけてください。

項目	実施済み	今後実施予定	実施予定はない
(1) 首長を補佐する立場として、最高情報責任者 (CIO) を設置			
(2) ICT に関する適切な戦略、計画等の策定			
(3) 首長等に、ICT 利用状況や外部委託等の状況を適切に報告する仕組みの構築			
(4) ICT 利用に伴うリスク (アクセス管理、システムの保守・維持の方針及び手続の整備、システムダウンの際の対応策等) の評価・分析及び適切な対応策の実施			

Ⅶ 最後にリスクマネジメントに関する課題と今後の展開についてお伺いします。

問14 貴団体において、リスクマネジメントに関する取組を阻害していると思われる問題点はありますか。当てはまるものを全て選んで回答欄に○をつけてください。

内容	回答欄
(1) 専門的な対応ができる職員がいない	
(2) 専門的な助言、支援をしてくれる外部人材を確保できていない	
(3) リスクマネジメント業務の担当人員を確保できない	
(4) 首長や上司がリスクマネジメントの取組に積極的ではない	
(5) 議会がリスクマネジメントの取組に積極的ではない	
(6) 一般の職員のリスクマネジメントに関する問題意識が希薄である	
(7) リスクマネジメント業務に配当する予算が十分に確保できない	
(8) リスクマネジメントというものがどのようなものを学べる機会がない	
(9) リスクマネジメントに関する情報にふれる機会が少ない	
(10) その他の課題	



(10)「その他の課題」を選んだ方は下欄に内容を具体的に御記入ください。

問15 貴団体において、問14で選んだ課題に対応するための方策があれば、下欄に内容を具体的に御記入ください。

アンケートは以上です。御協力ありがとうございました。

内部統制・リスクマネジメントに関する質問事項（現地調査）

○内部統制制度導入時の状況

- ・きっかけとなったような出来事がありましたか。
- ・導入を決定するに当たり重要な役割を担われたのはどの役職の方ですか。
- ・導入前、事務局的な役割はどの部署が担当されましたか。導入後はどの部署の担当になりましたか。
- ・対外的意見聴取（パブリックコメントや議会対策等）はされましたか。
- ・既存の内部監査との切り分けや住み分けをどのようにされましたか。
- ・予算的問題はどのようにされましたか。
- ・導入に積極的でない方の御意見にはどのようなものがありましたか。

○導入後のシステムや組織の変更

- ・導入に当たり条例や規則をつくられましたか。
- ・各部局においては内部統制制度の整備、制度に従った文書の保存・管理、業務フローの作成、リスクへの対処方針の作成、事務事業評価の実施、情報管理・連絡体制の整備等が行われていますか。
- ・庁内の総括部署以外に各部門（会計、行政改革、監査等）において、制度の運用状況を内部モニタリングする部署又は役職を設けていますか。
- ・担当部署から首長への定期的な報告、検討会は存在しますか。
- ・リスクが発生したときの対応策について発生事例の検討・分析に基づいて各部局にフィードバックするシステムが構築されていますか。
- ・独立的評価を行える内部監査委員だけでなく、外部の有識者による外部監査委員はおられますか。

○現場各課の反応・対応状況、職員の問題意識を継続させるための手法

（内部統制制度においては、従来の監査制度が年に数日、受身で対応すればよかったものとは違い、担当課の職員一人一人が常に問題意識をもちながら、起こるであろうリスクに備えることが重要と考えられます。）

- ・リスクが発生したときの対応、体制について事前に担当課で準備・検討されていますか。
- ・リスクへの対応について職員一人一人に具体的に問題意識を持たせ、周知徹底されていますか。
- ・職員の問題意識を継続的に維持するための手法として、研修、講習、ワークショップ等どのようなものが、どれくらいの頻度で行われるのが理想的だとお考えですか。
- ・担当課職員全員で体制の見直しや対応方針の更新の議論等を行う機会を設けることが有効ですが、このような検討会は各部署で行うようにされていますか。また、その際に報告書の提出を義務付けていますか。

○報告に対する首長の御意見

- ・内部統制制度においては、担当部署及び総括部署から首長に対して定期的、又は随時に報告を上げていると思いますが、首長からの意見・指示について検討を行う部署及びその内容を各部署に周知させる制度はありますか。
- ・報告は首長の決裁を受けた後、広報に掲載されたり、議会に報告されたりしますか。

○今後更に充実を図る必要性の有無、その他

(現場各担当課にとっては、監査と同様、内部統制制度は他人事の意識が相変わらず強く、当事者意識がなかなか生じてくれない場合もあるようです。リスクが発生したときは、正に担当課が現場になり、責任も一義的に担当課が負うこととなります。現課職員の意識改革が何より重要なところです。)

- ・体制の充実を図るためには今後何が重要とお考えですか。
- ・職員の意識改革を促すには日頃からの研修・講習・ワークショップ等様々な手法が考えられますが、いずれも少なからず経費が掛かります。今後、予算的な制約で状況の進展が遅れるような御懸念はありますか。大きな予算を必要とするような計画をお考えでしょうか。

以上