

国東市資金リスクマネジメント条例

— 目的志向による自主的・総合的な資金管理の試み

国東市財務管理専門委員 益戸 健吉

国東市は「国東市資金リスクマネジメント条例」を制定した（条例第19号として令和元年12月公布、令和2年4月施行）。

資金管理定義を基に、不正防止等による市民の信頼醸成及び資金調達・運用の業績追求による財政継続性維持の二つの目的の達成をリスクマネジメントの方法で目指すことを定めた条例で、全国初の試みである。

はじめに

リスクマネジメントとは、事業体の目的達成に影響を及ぼすリスク又は機会を、組織を取り巻く内外の環境及び業務手続から見だし、リスクに対応するための体制整備及び運用並びに戦略策定及び実行を全ての関係者により行う経営の仕組みであると考察される。国東市資金リスクマネジメント条例（令和2年4月1日施行。以下「本条例」という。）は、この目的志向かつ組織横断的な経営の仕組みを、地方自治体資金管理に適用する試みである。

2012年度以来、国東市で行われた資金管理改善の取組を土台にして、新たに準公金

を対象にして、本条例は構想されたものである。本条例の対象は、公金及び準公金並びに一般会計、特別会計及び地方公営企業であり、監査委員及び議会による統治を組み込んだ総合的な資金管理の枠組みである。

我が国の地方自治体では、リスクとは危険として捉え、安全に係るリスクのみを対象に、損失が発生した後の保険などによる対応を想定することが一般的であると考えられる。リスクは、広辞苑では危険又は保険者の被担保責任もしくは保険物と定義されている。しかし、リスクには、危険又は保険などの安全に関わる純粹（静態的）リスクだけでなく、経営など事業における目的達成を追求する投機

的（動態的）リスクの概念があり、現代のリスクマネジメントではビジネスリスクを包含している。

そして、リスクマネジメントにおけるリスクとは、表1に示すように、組織の目的達成に与える外部及び内部の要素並びに影響力のことであり、目的達成に焦点化してリスクが定義され、目的に対し負の影響を与えるリスクだけでなく、正の影響を与えるリスクを含むものである。

I 地方自治体の目的及び組織風土

地方自治体の究極的な価値は「住民の福祉」

表1 ISO31000：2010リスクマネジメント国際規格におけるリスクの定義⁽³⁾

あらゆる業態及び規模の組織は、自らの目的達成の成否及び時期を不確かにする外部及び内部の要素並びに影響力に直面している。この不確かさが組織の目的に与える影響を“リスク”という。

社増進に努めるとともに、最少の経費で最大の効果を挙げる」、「組織及び運営の合理化に努める」及び「法令に違反しない」ことなどが示されている。

しかしながら、総合計画において住民福祉を究極の価値として結び付け、地域における行政を自主的すなわち自ら考え、かつ総合的すなわち組織横断的に実施する役割を広く担うことを使命としている事例は寡聞にして知らない。そして、2000年の地方分権改革

であり、その価値を住民に提供するために「地域における行政を自主的かつ総合的に実施する役割を広く担う」使命を担うことは、地方自治法第1条の2「住民の福祉の増進を図ることを基本として、地域における行政を自主的かつ総合的に実施する役割を広く担う」から導かれるところである。その事務処理原則として、地方自治法第2条第14項、第16項において「住民福

により、地方自治法において、国と地方公共団体の対等な関係を保証するため、機関委任事務制度が廃止され、国又は都道府県の基礎自治体に対する関与の法定主義及び関与の基本原則が定められた⁽⁴⁾。また、地方自治法第245条の4において、自治事務に対する通達・通知は過去に遡り技術的助言とする画期的な規定が定められたため、地方自治体は自治事務に対する法令の独自解釈権を得ることができた。

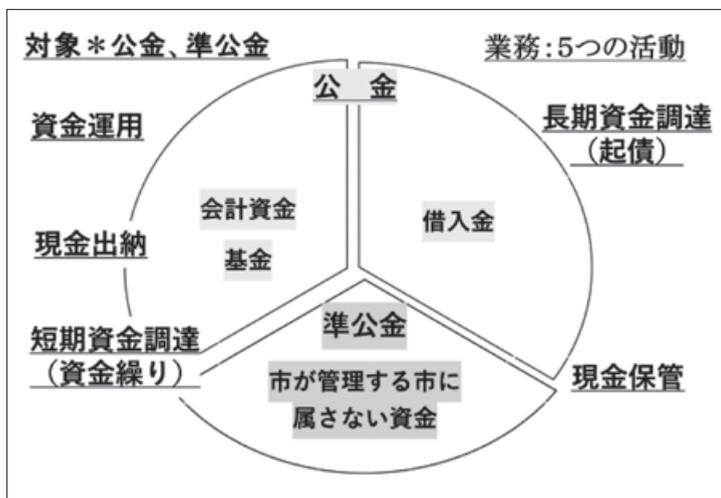
戦前・戦中の集権的官治体制から、永年培われた縦割りの官僚主義的な組織風土が住民視点の組織風土に容易に変わるのだろうか。また、官僚主義は手段である規制等を自己目的化するところに生ずるものである⁽⁵⁾。地方自治体は生活者に最も近い行政サービス現場でありながら、住民を究極の目的とする視点ではなく、省庁の通達・通知、前例及び規則を目的とする官僚主義的組織風土が根強く残っていることが考察される⁽⁶⁾。

II 資金管理の対象と業務

1 総合的な把握及び総合的な管理

地方自治体の資金管理は、公金及び準公金並びに一般会計、特別会計資金及び地方公営企業会計資金を対象にした、現金出納、現金保管、資金調達（資金繰り、起債）及び資金運用業務であることが考察される（図1参照）。

図1 資金管理の対象と業務



2 2012年度からの国東市資金リスクマネジメントの取組

(1) 公金の現金取扱管理に関する不正又は誤りを防止する戦略

国東市では、次に示す理由により、2012年度から公金に係る現金取扱管理に対する会計課職員による実地指導を始めた（ただし、地方公営企業及び準公金管理は、会計管理者の職務権限外であるため対応ができなかった）。資金管理はお金を対象とする活動であるこ

とから、不正リスクが高まる。よって、資金管理を取り巻く内外の環境に着目し、大きな視点で、どこに重要なリスクがあるかを評価することが必要となる。次に、業務手順に関するミクロレベルの評価を行うべきである。公金に係る現金取扱管理及び準公金管理に重要な不正等リスクがあることは、後述する①②③などから導き出される。

まず、会計管理者は、補助組織である出納員及び分任出納員の指揮監督を行う責任がある。そのため、本市では2012年度から、福祉課、総合支所、出張所、福祉施設、社会教育施設、社会体育施設などに、1年に1度、会計管理者及び会計課職員がチェックシート「現金取扱いに関する留意すること」を持参して訪問調査を行ってきた。

2013年度からは、会計課が連番領収書を印刷して、現金収納している所管課に交付し、回収し、会計管理者の責任で管理する仕組みを作り、運用してきた。入場券は連番を付して、番号で管理するように指導している。

さらに、同じく2013年度から、つり銭過不足の会計管理者集中管理を行ってきた。つり銭過不足は、現金収納では当然起こり得ることであり、地方自治法第243条の2の規定する職員の賠償責任に波及しない。しかしながら、現金出納におけるつり銭過不

足及び職員賠償責任に関わる保管現金亡失が混同され、つり銭過不足は公金で処理されていないのではないかと考える。会計管理者は補助組織である出納員・分任出納員のつり銭過不足に対する最終責任がある。そこで本市では、つり銭過不足が生じたときは会計課に報告し、会計管理者の責任で処理する仕組みを作り、運用してきた。

① 出納員その他会計職員の出納業務に対する会計管理者の最終責任
 会計管理者の職務(地方自治法第170条)は、首長の事務(地方自治法第149条)と独立した独自の権限であり、会計管理者はその職務の最終責任を負うものである。会計管理者の職務権限とは、現金、有価証券及び物品の出納・保管並びに支出負担行為の確認及び決算の調製などであるが、首長の内部組織

表2 国東市/国東町における不正発生局面

公金	1983年	国東町保健衛生職員	狂犬病予防接種手数料着服
	2007年	国東市出張所職員	国民健康保険税着服
	2012年	国東市民病院職員	つり銭保管金亡失
準公金	2001年	国東町学校給食職員	給食費(保護者負担金)着服

表3 国東市/国東町以外の団体における不正等発生局面

公金	2018年	B県B市市民課職員	つり銭保管金亡失
準公金	2006年	大分県A市教育委員会職員	〇〇記念館入場料等着服(7年間)
	2018年	大分県A市教育委員会職員	総合スポーツクラブ及び放課後子ども教室の運営費着服(2010~2015年)退職後発覚
	2019年	大分県C市地域振興課職員	JRアートホール運営費着服

表4 学校私費会計における不正等発生局面

2008年	東京都A区中学校事務員	教材費、修学旅行積立金着服
2013年	東京都E区小学校事務員	給食費着服
	小学校教員 福祉事務所	教材費亡失 生活保護費亡失
2018年	C県C町小学校事務員	教材費、修学旅行積立金着服
2019年	D県D市小学校事務員 中学校事務員	P T A会費等着服 学校徴収金亡失

に設置される出納員その他会計職員は首長が任命すること、首長の事務の補助組織でもあることから、会計管理者の出納員その他会計職員に対する指揮監督権が認識されていない状況にある。このことが、会計管理者の首長部局現金取扱管理に対する内部統制不備の要因であると考察される。

② 地方自治法施行令における資金管理リスクに係る規定

地方自治法施行令第168条の5では、「会計管理者が現金を直接収納したときは、速やかに、これを指定金融機関、指定代理金融機関又は収納代理金融機関に払い込まなければならぬ。」と定めているが、この規定は、職員が現金を直接取り扱う業務にリスクがあることを示している。すなわち、現金が指定金融機関等に納入された後は、会計規程等と連動した財務管理システムによる統制を受けするため、リスクが抑制されるのである。

③ 資金管理に関する不正等が発生した局面

国東市／国東町における不正等が発生した局面は、筆者が知る限りでは、表2に示すように、公金の現金取扱管理及び準公金管理であった。

また、他の地方自治体資金管理における不

正等が発生した局面は、インターネット及び新聞報道では、表3及び表4に示すように、公金の現金取扱管理及び準公金管理であった。

(2) 資金調達及び資金運用を確実かつ効率的に行うための戦略

2013年3月に国東市財務活動管理方針を制定し、一般会計、特別会計及び地方公営企業を対象に、同一の資金調達・運用活動基準を適用するようになった。これまで資金調達及び資金運用の改善のたびに、本方針は都合10回改正されている。資金調達及び資金運用を、自主的すなわち自ら考え、総合的すなわち組織横断的に行うために、次の各号のよう⁹⁾な、改善・改革を行ってきた。

① 国東市公営企業及び外郭団体資金運用基金条例（平成27年国東市条例第1号）制定

一般会計が地方公営企業及び外郭団体から、運用資金を受託することによる、基金、地方公営企業資金及び外郭団体資金の一括運用

② 市債借入における活動基準の制定

③ 資金運用における活動基準の制定

④ 歳計現金の超長期債券運用

⑤ 債券売り現先取引による一時借入

⑥ 一時借入及び基金運用の権限を会計課に付与（組織規程改正）

⑦ 債券会計処理手続（償却原価法、売却損失償却）整備

⑧ 年次資金調達及び資金運用戦略策定、実績報告並びにホームページでの公表

Ⅲ 資金リスクマネジメント条例の枠組み

1 条例及び関係規則の役割

(1) 条例における大きなマネジメントの枠組み

① 事業定義

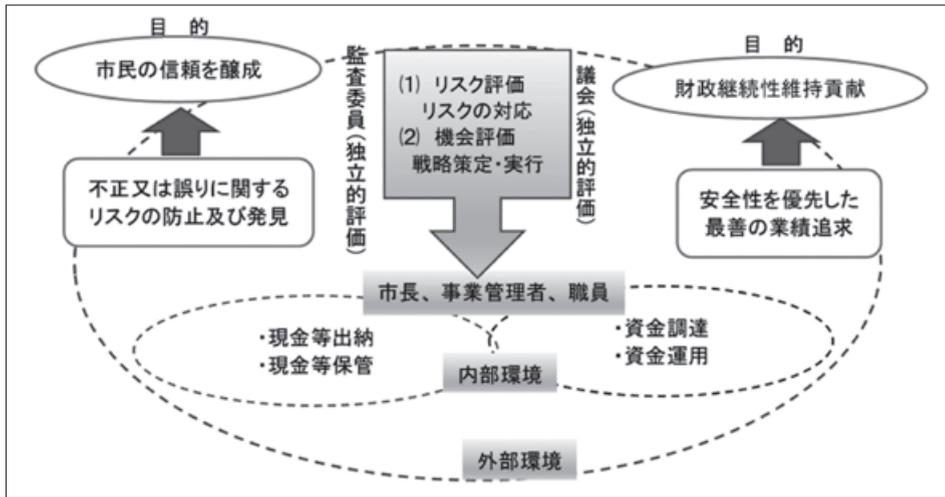
本条例の土台になるのは、資金リスクマネジメントとは何かを、目的、対象及び方法により定義することであると考察される。ここから始まり、ここに還るのである。事業定義は本条例第2条に示すとおりである（内容は図2の図解を参照）。

(条例における事業定義)

第2条 資金リスクマネジメントとは、資金管理を取り巻く内外の環境及び業務手続を対象に、前条に定める目的達成に影響を及ぼすリスク又は機会を見出し、リスクに対応するための体制整備及び運用並びに戦略策定及び実行をすべての関係者の関与により行うことで、目的実現を図ることである。

地方自治体におけるリスクマネジメントの

図2 地方自治体における資金リスクマネジメントとは何か



関係者とは、リスクマネジメントの執行機関としての首長、地方公営企業事業管理者及び職員であり、監査委員及び議会が独立的機関として評価を行う。

また、リスク等評価の対象を資金管理の業務手続並びに資金管理の内部環境及び外部環

境としている。資金管理を取り巻く内部環境として、組織構造、会計規程等、指揮命令系統、財務管理ITシステム、予算等が挙げられ、外部環境として金融環境、起債の地方交付税措置及び地方自治法令等による規制等が挙げられる¹⁰⁾。

内外の環境を対象にマクロ視点の評価を行うことで、公金の現金取扱管理及び準公金管理に重要なリスクがあること及び内外の環境のリスクが見い出せる。その上で、公印の現金取扱管理及び準公金管理業務手続を対象にリスク評価を行うことにより、総合的なリスク評価及びリスク対応指針並びに戦略を導くことができる。そして、資金調達及び資金運用においても、金融業務手続を対象にしたミクロ視点のリスク評価だけでなく、内外の環境を対象にマクロ視点の評価を行うことにより、総合的なリスク評価及びリスク対応指針並びに戦略を導くことができる。

② 条例の構成

条例では、目的、事業定義及び内部統制、戦略策定、実績評価に関わる市長、職員、監査委員及び議会の役割等の資金リスクマネジメントの大きな枠組みを定めている。

第1章において、目的、事業定義及び対象等の条例根幹に関わる事項、第2章において、

資金リスクマネジメントの原則、第3章において、市長、会計管理者等二次的統括者及び所属長による内部統制の役割並びに資金調達・運用の年次戦略と実績評価、第4章において、監査委員及び議会による独立的監視の役割等を定めている。

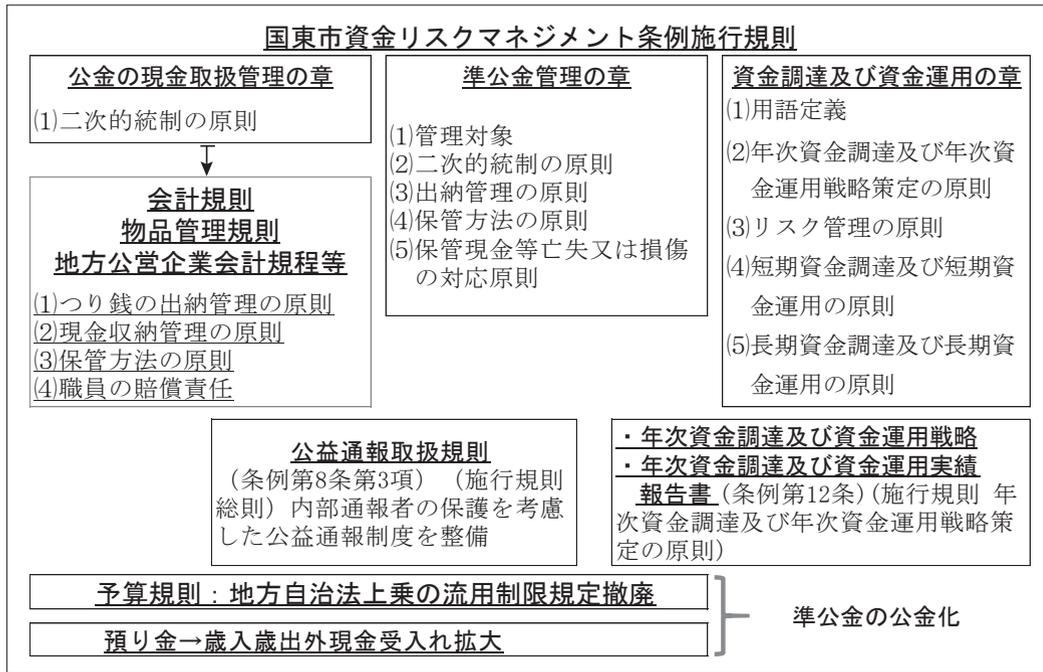
(条例の章立て)

第1章	総則
第2章	目的、事業定義、対象など 資金リスクマネジメントの原則 リスクの重点的対応、情報と伝達、 人材の育成
第3章	市長等及び職員による日常的評価
第4章	監査委員及び議会による独立的評価
第5章	内部統制及び戦略の見直し並びに 情報の共有
第6章	委任

(2) 条例施行のための関係規則制定及び改正並びに戦略策定及び実行

関係規則では、図3に示すように、本条例を施行するための手続を、様々な規則等に定めている。資金リスクマネジメント条例施行規則(以下「条例施行規則」という。)では、公金の現金取扱管理、準公金管理及び資金調達・資金運用に関して規定している。

図3 条例の関係規則



① 現金取扱管理

公金の現金取扱管理に関しては、条例施行規則に会計管理者等による二次的統制の原則のみを定め、市の会計規則及び地方公営

企業会計規程等に、つり銭管理、現金収納管理及び保管方法に関する手続の原則、並びに保管現金亡失及び支出行為による職員損害賠償責任の原則を追加した。また、物品管理規則に物品亡失に関する職員損害賠償責任の規定を追加した。

を網羅したことになる。

② 準公金管理

準公金管理に関しては、条例施行規則に包括的かつ一元的に規定し、一般会計、特別会計及び地方公営企業に適用される。資金調達及び資金運用に関しては、条例施行規則で基本的事項を定めているが、金融環境が変化するため、年次資金調達及び資金運用戦略により活動基準を毎年更新し、業務を統制することとしている。

③ 公益通報取扱規則

本条例第8条第3項に規定された内部通報者の保護を考慮した公益通報制度を実現するために、第三者通報窓口を規定した国東市公益通報取扱規則を制定した。

④ 予算流用制限等の緩和

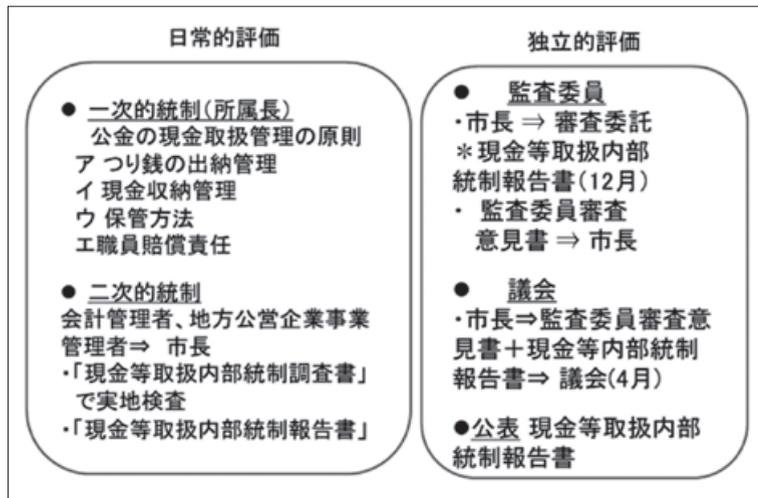
つり銭管理などの現金取扱管理手続規定は不正又は誤りを防止する事前(予防)対応の効果があり、職員の賠償責任に関する規定は不祥事等が生じた後に、地方自治法又は地方公営企業法により迅速に行う事後対応の効果があるため、事前対応と事後対応の両面の規定

国東市予算規則における食糧費に関する予算流用制限を削除することは、政策的な準公金を一般会計化するための前提として必要な措置である。地方自治体では、イベント等の政策的な事業を行うために、担当課が実行委員会等を設置し、その費用を補助金等で公費負担している。これは、地方自治法第220条第2項による予算流用制限は基本的に各款

の間又は各項の間に限られているが、多くの地方自治体では目内流用を以て、食糧費、旅費等に対する流用制限又は決裁権者を首長等に行うこと等による流用制限を行っているためである。このため、当初予算で執行費用が確定しない事業では、予算の補正を回避するために、準公金として管理せざるを得なくなる。また、地方自治法第235条の4第2項による、歳入歳出外現金の受入規制により、預り金を準公金として管理せざるを得ない場合がある。以上のような場合、会計規則、契約規則及び財務管理システムの統制対象外になり、不正又は誤りのリスクが生じることになる。そのため、予算流用制限等の緩和が必要になる。

- 2 資金リスクマネジメントの枠組み
- (1) 現金出納及び保管における不正又は誤りの防止及び発見に関わる内部統制
- ① 公金の現金取扱管理の枠組み
- 公金の現金取扱管理の枠組みは図4のとおりであるが、これは地方自治法第150条第4項から第8項に示された内部統制における関係者の役割に準拠して作られている。なお、(イ)における「現金等取扱内部統制調査書」による実地検査は、現金取扱管理が規則で定められた手続に沿って行われているかの検査

図4 公金の現金等取扱管理に係る統制の枠組み

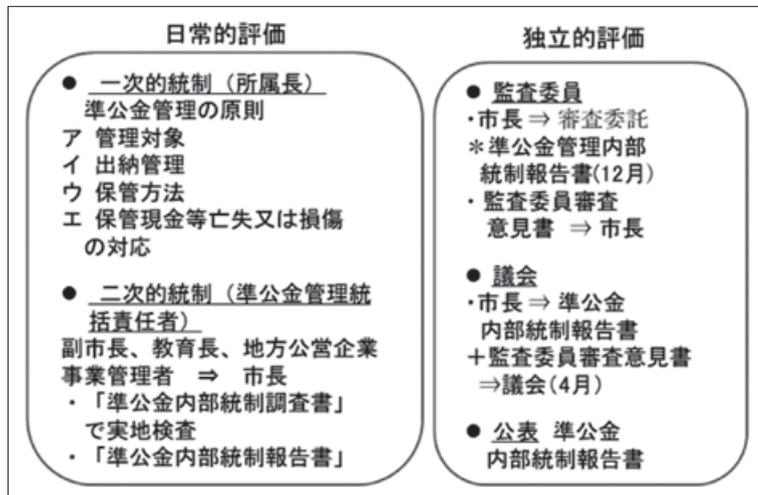


であり、財務監査ではない。

(ア) 所属長に公金の現金取扱管理における内部けん制の一次的責任

(イ) 会計管理者又は地方公営企業事業管理者は、公金の現金出納及び保管に関する最終責任者として、9月から11月の間に、現金取扱管理課で定められた手続で管理がなされているか、「現金等取扱内部統制調査書」により実地検査を行い、その結果を「現金等取扱内部統制報告書」により市長に提出

図5 準公金管理に係る統制の枠組み



(ウ) 市長は12月末までに監査委員に「現金等取扱内部統制報告書」を提出し、審査を委託

(エ) 市長は、監査委員審査意見書を付して「現金等取扱内部統制報告書」を議会に翌年4月末日までに提出し、公表

② 準公金管理の枠組み

準公金管理の内部統制の枠組みは図5のとおりであるが、これは①と同様に地方自治法

第150条第4項から第8項に示された内部統制における関係者の役割に準拠して作られている。

(ア) 所属長が準公金管理における内部けん制の一次的責任

(イ) 副市長、教育長及び事業管理者は、準公金管理の統括責任者として、9月から11月の間に、定められた手続で管理がなされているか、準公金担当課以外の職員に命じて「準公金内部統制調査書」により実地検査を行い、その結果を「準公金内部統制報告書」により市長に報告

(ウ) 市長は、12月末までに監査委員に「準公金内部統制報告書」を提出し、審査を委託

(エ) 市長は、監査委員審査意見書を付して「準公金内部統制報告書」を議会に翌年4月末日までに提出し、公表

③ 準公金管理における内部統制の課題

次のような課題がある。

(ア) 二次的統制の有効性確保

公金の現金取扱管理の二次的統制は、会計管理者が一元的に実地検査を行ってきた。準公金管理において、職員を有効に活用して、効果的な実地検査を行う仕組みを作ることが重要なポイントである。

(イ) 財務管理ITシステムの統制対象外による限界
準公金が財務会計システムで管理されていないための限界は、次の事例からうかがえる。

・ 所属長による収入・支出の決裁を行う出納管理を行ったとしても、決裁情報が収入及び支払と連動せず、遮断されている。そのため、担当職員が預かった現金を預金に預け、又は預金から引き出し、振り込むという職員による現金取扱事務を行わなければならない。

・ 2001年国東町学校給食費着服は、財務会計システム欠如によるもので、支出決裁の支払への連動がないため、担当職員が金融機関で引き出して、仕入れ業者に送金するプロセスで発生した。

・ 未収金及び未払金の財務管理システム管理ができないため、不正誤りのリスクがある。

(ウ) 公金化の推進

(ア) 及び (イ) の課題解決のためには、市が管理する準公金を見直して、委託者に管理を戻すか、あるいは公金化を推進し、準公金を減らす必要がある。

本稿Ⅲ-1(2)に詳述していることであるが、これには公会計における目内流用に関する制限の撤廃及び歳入歳出外現金の受入れ拡大が前提となる。

(2) 資金調達及び資金運用における安全性を前提にした最善の業績追求の統制

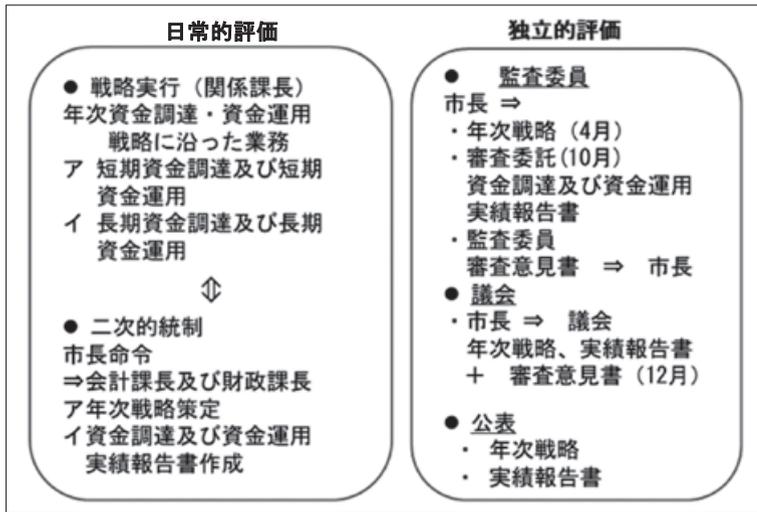
地方自治法第150条第2項では、市町村長に対して、財務に関する事務又はその他必要と認められる事務が法令に適合、かつ適正に行われることを確保するための方針を定め、必要な体制整備の努力義務を課している。資金調達及び資金運用は財務管理事務であり、法令遵守目的は地方自治体の全ての事務・事業の前提である。

しかしながら、資金調達及び資金運用の目的は、安全性を前提にした最善の業績追求を通じて財政継続性維持に貢献することとしている。財政継続性維持は地方自治法第2条第14項「住民福祉の増進」の基盤であり、安全性を前提にした最善の業績追求は同条同項「最少の経費で最大の効果」に関わるものである。

(ア) 市長は会計課長及び財政課長に命じて、年次資金調達及び資金運用戦略を策定し、4月末までに監査委員及び議会に提出し、公表

(イ) 市長は、会計課長及び財政課長に命じて、前年の資金調達及び資金運用実績報告書を作成し、10月末までに監査委員に審査委託
(ウ) 監査委員審査意見書を付して、12月末日までに議会に提出し、公表

図6 資金調達及び資金運用に係る統制の枠組み



おわりに

本稿で、地方自治体は生活者に最も近い行政サービス現場にありながら、住民福祉を究極の目的とする視点ではなく、省庁の通達・通知、前例及び規則を目的とする官僚主義的組織風土が根強く残っていることを考察した。国東市には専任のスタッフもない。果たして、自ら目的を考える、組織横断的なリスクマネジメントの取組を実践できるのだろうか。

国東市における本条例の成功は、簡素な仕組みを作ること、何より、職員の理解を得られるかどうかに懸かっていると考える。不正防止が職員を守ることにつながること、資金調達・運用の安全性を前提にした最善の業績追求が財政継続性貢献につながることに、そしてこれらの取組が市民の福祉につながることを職員に分かってもらうことを願うばかりである。

注

(1) トレッドウェイ委員会組織委員会著、八田進二監訳・中央青山監査法人訳『全社的リスクマネジメントフレームワーク篇』（東洋経済新報社、2006年）5頁、150頁。

ここでは、リスクマネジメントは、事業体の取締役会、経営者、その他の組織内の全ての者によって遂行され、事業体の戦略策定に適用され、事業体全体にわたって適用され、事業目的の達成に関する合理的な保証を与えるために事業体に影響を及ぼす発生可能な事象を識別し、事業体のリスク選考に応じてリスクの管理が実施できるように設計された、一つのプロセスであると定義されている。なお、リスク選好とは事業体がミッション及びミッションを追求する中で意図的に受容するリスク量のことである。

(2) インターリスク総研・小林誠著『ISO 31000規格対応 初心者のためのリスクマネジメントQ&A100』（日刊工業新聞社、2011年）10・11頁。

(3) 『対訳ISO 31000…2009リスクマネジメントの国際規格』（日本規格協会、2010年）19頁。

(4) 地方自治法第245条の2、第245条の3。

(5) ロバート・K・マーチン著、森東吾訳『社会理論と社会構造』（みすず書房、1960年）181・189頁。ここでは、マックス・ウェーバーが示した官僚制の長所として、技術的能率、正確、迅速、巧みな統制、連続、慎重、投入に対する適量な効果などとともに、個人的関係や非合理的配慮（敵意、不安、感情のもつれなど）を完全に排除した構造が挙げられている。そして、官僚制の逆機能として、組織の目的から転じて、規則上要求されている行動の特殊なディテールの方に移ることにより、規則を守ることが一つの手段と考えられていたのに、それが一つの自己目的に変わることで、その結果、規律とは特定の目的達成のために定められた方策だとは見られなくなり、この傾向がいつそう昂ずると、規則遵守の関心が第一となって、そのために組織の目標達成が阻害されるようになるとされている。

(6) 日本学術振興会科学研究費補助金(挑戦的萌芽研究費・課題番号16K13405)「地方公共団体における資金調達と資金運用の現状」資金調達と資金運用に関する調査」結果報告」2019年。この調査では、都道府県、政令市、中核市、旧特別市、特別区、近畿管内市町村、九州管内市町村(2016年4月に発生した熊本地震のため熊本県を除く)計597団体にアンケートを依頼し、324団体からアンケートの回答を得て(回答率54%)、199団体から「資金調達・運用管理規程」の提供を得て、筆者が分析を行った。

次のアンケート結果は、省庁の通達・通知に従い、法令の解釈を地方自治体が自主的にできない組織風土の存在を示している。Q43. 「歳計現金・歳入歳出外現金」を預金等の短期・中期運用に限定する理由をお聞かせします。／回答「②自治省事務次官通知による」19団体(19%)。これは、自治省事務次官通知(昭和33年6月14日自乙財発第4号)「地方公共団体の公金の取扱」における(略)公金の保管は、安全確実を絶対条件とし、かつ、(略)支払に即応できるような形で行われるべきものであるから、出納長等が行う保管の形式のうち最も適当と認められるのは確実な金融機関に対する預金の方法によることである」とする見

解に従うということである。歳計現金平均残高は巨額の資金余剰が存在しているが、96%の団体は預金で保管している。この事務次官通知は、国債が発行される昭和40年以前に出されたものであり、金利環境が変わったことにより、預金運用のみでは地方自治法第235条の4(現金及び有価証券の保管)が求める「最も確実かつ有利な方法による保管」を実現することができない。

(7) 前掲注(3)『対訳ISO31000..2009リスクマネジメントの国際規格』23頁、47、51頁。この規格の主要な特徴は、組織の状況の確定を、この一般的なリスクマネジメントプロセスの開始時点で行う活動として含めている点にある。組織の状況を確定することによって、組織は目的を明確に表現し、リスクの運用管理に必要において必要な考慮をすることが望ましい外部及び内部の要因を定め、以降のプロセスに関する適用範囲及びリスク基準を設定するものである。

(8) 地方自治法第150条(内部統制)に関わる、総務省『地方公共団体における内部統制制度の導入・実施ガイドライン』(2019)においては、業務レベルのリスク対応の整備に関する記述があるが、内外の環境に関するリスク分析の記述はない。

(9) 国東市公金管理について、資金調達及び資

金運用に関する、方針、経過、年次戦略、実績は市ホームページで公開している。
<https://www.city.kunisaki.oita.jp/soshiki/kaikai/koukinkanri.html>

(10) トレッドウェイ委員会支援組織委員会著、日本内部監査協会監訳『COSSO全社のリスクマネジメントー戦略およびパフォーマンスとの統合』(同文館出版、2018年)113-117頁「原則6..事業環境を分析する」において内部環境及び外部環境のリスク識別が示されている。トレッドウェイ委員会支援組織委員会著、八田進二・箱田順哉監訳『内部統制の統合的フレームワークエグゼクティブ・サマリーフレームワークおよび付録フレームワーク篇』(日本公認会計士協会出版局、2014年)98-101頁、原則7において、組織又は事業を取り巻く環境からリスクを識別する原則が示されている。