

令和3年度
藤沢市内部統制に関する取組結果報告書

2022年（令和4年）9月

藤 沢 市

目次

1	はじめに	1
2	令和3年度の取組	2
	(1) 「藤沢市内部統制推進本部会議」等の開催	2
	(2) 風通しの良い組織風土づくり	3
	(3) 内部統制制度における帳票の活用	5
	(4) モニタリングの実施	7
	(5) 研修の実施	8
	(6) リスク事案の共有	11
	(7) 不祥事等の再発防止のための取組（リスクの低減策）	15
3	現状と課題及び今後の取組	20
	(1) リスク事案の現状	20
	(2) 課題	23
	(3) 今後の取組	24

1 はじめに

本市における内部統制の取組は、2012年（平成24年）1月から業務に潜むリスク想定とその対処方針をあらかじめ定めておくことの必要性、また、リスク発生時における対処内容・再発防止策等の記録とその後の業務見直しの重要性に重点を置き、共通的な4つの帳票を活用することを基本として推進してきました。

令和3年度は、「藤沢市内部統制推進のための運用ガイドライン」（以下「ガイドライン」という。）に基づく取組として、「風通しの良い組織風土づくり」、「内部統制制度における帳票の活用」等のほか、「リスク事案の共有」では、「事務ミス・ヒヤリハットの課等内での共有」を始めると、本市のさらなる内部統制の充実を図りました。また、令和3年12月市議会定例会において、補正予算説明資料の記載内容等に誤りがあったことを受けて、すべての課等においてケーススタディを実施し、再発防止に努めました。

また、前年度に引き続き新型コロナウイルス感染症の影響を受け、一部でリモートによる会議や研修が実施されるなど業務の実施手法が変わって行く中で、新たなリスクを抑制しながら、不祥事やミスを防止する取組が必要となりました。

この報告書は、令和3年度の内部統制制度の推進に係る一連の取組結果を取りまとめたものです。

2 令和3年度の取組

(1) 「藤沢市内部統制推進本部会議」等の開催

ア 「藤沢市内部統制推進本部会議」

市長を内部統制推進本部長、各部局長を本部委員とした「藤沢市内部統制推進本部会議」（以下「推進本部会議」という。）を開催し、内部統制の推進体制、その他の内部統制機能の充実に向けた取組を検討・決定し、実施しました。

【「推進本部会議」の開催状況】

開催回数	開催日	主な議題
第1回	4月8日	<ul style="list-style-type: none">・令和3年度内部統制の取組について・令和3年度職場風土の改革（理事者による職場巡回）の実施について・風通しの良い職場風土づくりのための標語の設定について
第2回	7月15日	<ul style="list-style-type: none">・令和2年度藤沢市内部統制に関する取組結果報告書（案）について・業務委託等に係る事務の適正な執行について・リスク発生時記録票作成以外のリスクに対する調査について
第3回	7月29日	<ul style="list-style-type: none">・令和2年度藤沢市内部統制に関する取組結果報告書（案）について
第4回	1月20日	<ul style="list-style-type: none">・補正予算説明資料の記載内容誤りの検証について
第5回	2月3日	<ul style="list-style-type: none">・こぶし荘冷温水発生機更新工事に係る補正予算説明資料の記載内容誤りの検証について
第6回	3月24日	<ul style="list-style-type: none">・令和4年度内部統制の取組について・令和4年度に向けて各部局で注意すべき点について

イ 「藤沢市内部統制庁内推進委員会」

内部統制機能を担う関係課の長を委員とした「藤沢市内部統制庁内推進委員会」（以下「庁内推進委員会」という。）を開催し、内部統制機能の充実に向けた取組について検討し、「推進本部会議」に提案・報告しました。

【「庁内推進委員会」の開催状況】

開催回数	開催日	主な議題
第1回	4月19日	<ul style="list-style-type: none"> ・令和3年度内部統制の取組について ・令和3年度職場風土の改革（理事者による職場巡回）の実施について ・風通しの良い職場風土づくりのための標語の設定について
第2回	6月25日	<ul style="list-style-type: none"> ・令和2年度藤沢市内部統制に関する取組結果報告書（案）について ・4～6月の重点モニタリング結果について ・令和3年度職場風土の改革（理事者による職場巡回）について ・令和3年度不祥事防止にかかる所属長点検について
第3回	2月22日	<ul style="list-style-type: none"> ・令和4年度内部統制の取組について
第4回	3月3日	<ul style="list-style-type: none"> ・令和4年度内部統制の取組について ・7月～1月の重点モニタリング結果について ・令和3年度伝票差戻状況について

（2）風通しの良い組織風土づくり

「法とモラルを守る藤沢」の浸透、共有を図り、風通しの良い職場風土を構築するための取組を進めました。

ア 理事者による職場巡回

職員のコンプライアンス意識の向上と風通しの良い職場風土の構築を図るため、令和3年度は、市長及び副市長が職場を巡回し、市長メッセージの発信や意見交換等を通じて直接思いを伝えることで、職員の意識改革に取り組みました。

（ア）市長巡回（9課）

コンプライアンス意識の向上、職場風土の改革及びコロナ禍でのコミュニケーションの大切さについて、所属職員へメッセージを伝えました。

(イ) 副市長巡回（18課）

風通しの良い職場風土づくりや職員の意識改革等について、講話や意見交換会を実施しました。

イ 風通しの良い職場風土づくりのための標語の設定

各課等で風通しの良い職場風土づくりのための標語を設定し、標語に基づく取組を行いました。この取組により、適切な報告・連絡・相談ができ、円滑な情報共有がなされるとともに、こうした過程で新しいアイデアが生まれるなど、職場の活性化につながりました。

【取組事例】

標 語	取 組
大丈夫？ その一言が 距離つなぐ	職員間での声掛けを積極的に行う。また、日常的なあいさつの中に、プラスの一言の声掛けを意識する。
ケアレスミス 違う目線で 再発見	定例業務で見落としがちなケアレスミスを他の担当や他の担当者で確認し、ミス無くす。
「ほうれんそう」の「おひたし」	部下は報告・連絡・相談を徹底し、上司は怒らない・否定しない・助ける・指示することを心掛ける。

ウ 全職員ヒアリング

職場内でのコミュニケーションの強化を図るとともに、「報告・連絡・相談」が適切にできるよう、風通しの良い職場風土を築き、不祥事を起こさせない環境を構築することを目的に、「リスクやヒヤリハットの課内での共有」をテーマとして、2021年（令和3年）10月から12月にかけて所属長が全職員ヒアリングを実施しました。

全所属職員とのヒアリングにより、リスクやヒヤリハットの課等内での共有状況や、そのために課で取り組むべきこと等について、所属長と所属職員で共通認識を持つことができ、風通しの良い職場風土づくりの取組を進めることができました。

エ あいさつ声かけ運動

FUJISAWAにこやかクレド制度の取組の一つである「あいさつ声かけ運動」について、令和2年度に引き続き、職場における「あいさつ声かけ

運動」を実施し、市民サービスの向上を図りました。

また、職員一人一人が市民のために業務に当たっていることを再確認するとともに、職員同士の積極的なあいさつも行う中で、風通しの良い職場風土づくりの一助となりました。

(3) 内部統制制度における帳票の活用

内部統制制度の根幹であるPDCAサイクルによる制度運用を前提として、「業務記述書総括表」・「業務記述書兼リスク管理表」・「リスク発生時記録票」・「業務チェックシート」の共通的な4つの帳票を活用し、制度運用を図りました。

【全庁における業務記述書兼リスク管理表作成数及び想定リスク数】

基準日	作成数	想定リスク数
2020年（令和2年）3月31日時点	4,569	9,988
2021年（令和3年）3月31日時点	4,654	10,445
2022年（令和4年）3月31日時点	4,789	11,026

ア リスク発生時記録票の活用

リスク発生時記録票は、リスクの発生から処理の完了までの一連の経緯と再発防止策を記録するとともに、情報の共有を図り、必要に応じて業務記述書兼リスク管理表の見直しに反映させるものです。市民等外部及び組織内部に影響があるリスクが発生した場合又は重大なリスクにつながる恐れがあるヒヤリハットが発生した場合に、リスク発生時記録票を作成することとしており、令和3年度は162件ありました（詳細は3（1）参照）。

なお、リスク事案（リスクが発生した場合又は重大なリスクにつながる恐れのあるヒヤリハットが発生した場合に、各課等がリスク発生時記録票を作成した事案）のうち、事務処理上の誤りにより、市民へ多大な影響を及ぼし、報道発表に至ったものは、次のとおりです。

【リスク事案「就学援助の誤認定による誤支給について」】

<p>事案の概要</p>	<p>経済的な理由により就学困難と認められる児童又は生徒の保護者に対し、本市が必要な援助を行う就学援助について、平成30年度のシステム更新の際に、7人以上の世帯に関する認定基準額の設定に誤りがあった。この誤りにより、就学援助の認定対象基準額に該当しない方についても対象者として認定し、令和元年度及び令和2年度に延べ25世帯、約230万円の誤支給があったことが判明した。</p>
<p>再発防止策</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・今後のシステム更新の際には様々なパターンのサンプルを用いて徹底した検証を行う。 ・システムの更新時や通常の運用において、システム事業者との密な連絡体制を構築する。 ・専門的な知見を要する場合については、デジタル推進室や情報システム課など関連部局と連携し、適切な対応に当たる。

【リスク事案「期日前投票所における二重投票について」】

<p>事案の概要</p>	<p>第49回衆議院議員総選挙・第25回最高裁判所裁判官国民審査において、期日前投票所に来所した有権者が、「小選挙区」と「国民審査」の投票のみを行い、「比例代表」については、投票を行わないで帰宅した。数日後、再度期日前投票所に来所し、本来であれば「比例代表」のみを投票させるところ、誤ってすべての投票用紙を交付してしまい、二重投票を行わせてしまったことが発覚した。</p>
<p>再発防止策</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・委嘱された従事者に、選挙事務は公務員の本来業務であるという意識を持たせ、選挙のミスが社会に与える影響等について、研修や事例の提示などを行うなど、あらゆる機会を通じて選挙事務に対する意識の向上に努めていく。 ・従事者に対し、投票事務における注意すべきミス事例や当該選挙における注意すべき点等について周知するとともに、従事者説明会の際に、ミスが起こりやすい場面について動画を見せながら説明を行うなど、ミスが発生しないよう様々な方法で周知徹底を図る。

(4) モニタリングの実施

各業務における個々の作業内容及び業務に対する想定リスクと事前の対応方策を定めておくための業務記述書兼リスク管理表の整備状況等について、モニタリングを行いました。

ア 各課モニタリング

業務記述書兼リスク管理表が適切に作成されているか、業務記述書兼リスク管理表に基づいて業務が行われているか、各課等で2021年（令和3年）7月及び2022年（令和4年）1月に点検し、継続的な見直し・改善に繋げることができました。

なお、点検の際には、適切なリスクの見直し・リスクへの対応を図るため、財務に関する事務及び情報管理に関する事務について全庁に共通する重要なリスクを定めた「重要リスク一覧」を活用して各課等で点検しました。

イ 重点モニタリング

令和3年度は、リスク事案のうち「重要リスク一覧」に該当する事案が71件あり、うち6件について重点モニタリングを実施しました。

重点モニタリングでは、当該リスク事案について、適正かつ効率的な再発防止策が構築され、当該再発防止策が有効、効果的に機能しているか等の視点で点検し、重要なリスクの再発防止への対応を図りました。

(5) 研修の実施

事務事業の適正な執行に対する職員の意識啓発を図るとともに、職員が内部統制に関する基本的な知識を習得することができるよう、「庁内推進委員会」に属する関係課が連携して、内部統制機能や会計事務等に関して、様々な学習メニューを組み、集合研修を例年実施していました。しかし、令和3年度は新型コロナウイルス感染症の感染拡大防止のため、集合研修は行わず、危機管理研修をオンラインにより実施したほか、職員ポータルシステムのライブラリに研修教材を掲載し、定められた研修期間内に各自で学び、研修報告書兼アンケートを提出することにより、研修修了とする手法（以下「ライブラリ研修」という。）で実施しました。

ア 危機管理研修

全庁のリスク管理と一体となった、より迅速な危機管理事案への対処を図るため、危機管理研修をオンラインにより実施しました。

実施日 2022年（令和4年）1月27日

対象 危機管理事案対応プロジェクト組織構成課等の長
内部統制庁内推進委員会委員
総務主管者会議構成員

内容 「不祥事発生時の危機管理の実務」

講師 河邊 議導氏（株式会社インソース）

受講者 28人

イ 基本研修（階層別研修）

職員課が企画する基本研修において、職員の意識啓発、コンプライアンス意識の向上を図るため、「内部統制制度」及び「公務員倫理とコンプライアンス」、「ハラスメント」等をテーマとしてライブラリ研修を実施しました。

(ア) 内部統制制度研修

内 容 内部統制制度の概要

担当課 行革内部統制推進室

ライブラリ研修 (対象者)	受講者
新採用職員後期研修 (令和2年4月2日～令和3年4月1日に採用された職員)	96人

(イ) 公務員倫理とコンプライアンス研修

内 容 コンプライアンス意識の向上・過去の不祥事の実例・不祥事再発防止の取組について

担当課 行革内部統制推進室

ライブラリ研修 (対象者)	受講者
新採用職員前期研修 (令和2年4月2日～令和3年4月1日に採用された職員)	105人
一般職員一部研修 (令和元年度中に採用された職員 (採用後3年目))	72人
一般職員二部研修 (平成28年度中に採用された職員 (採用後6年目))	100人
一般職員三部研修 (平成26年度中に採用された職員 (採用後8年目))	78人
監督者一部研修 (令和2年4月2日～令和3年4月1日に主査に昇任した職員)	87人
監督者二部研修 (令和2年4月2日～令和3年4月1日に上級主査に昇任した職員)	70人
管理職一部研修 (令和2年4月2日～令和3年4月1日に課長補佐に昇任した職員)	57人
管理職二部研修 (令和2年4月2日～令和3年4月1日に課長級に昇任した職員)	36人
管理職三部研修 (令和2年4月2日～令和3年4月1日に所長級・参事級に昇任した職員)	17人

(ウ) 情報公開と個人情報保護

内 容 情報公開制度と個人情報保護制度の概要及び請求の際の流れ等について

担当課 市民相談情報課

ライブラリ研修 (対象者)	受講者
新採用職員前期研修 (令和2年4月2日～令和3年4月1日に採用された職員)	105人

(エ) 情報セキュリティ

内 容 藤沢市の情報セキュリティ対策や具体的事例等について

担当課 情報システム課

ライブラリ研修 (対象者)	受講者
新採用職員前期研修 (令和2年4月2日～令和3年4月1日に採用された職員)	105人
監督者一部研修 (令和2年4月2日～令和3年4月1日に主査に昇任した職員)	87人
監督者二部研修 (令和2年4月2日～令和3年4月1日に上級主査に昇任した職員)	70人

(オ) 組織の危機管理

内 容 危機管理における管理職の役割や不祥事事例等について

担当課 職員課

ライブラリ研修 (対象者)	受講者
管理職三部研修 (令和2年4月2日～令和3年4月1日に所長級・参事級に昇任した職員)	17人

(カ) ハラスメント研修

内 容 ハラスメントが起きる原因と背景、職場におけるハラスメント対応等

担当課 職員課

ライブラリ研修 (対象者)	受講者
所属長研修 (各課等の長)	116人

ウ その他の研修

各課等の実務担当者等を対象に、実務における基本的な知識の習得や情報セキュリティ意識の向上を図るため、ライブラリ研修及びeラーニングによる研修を実施しました。会計事務・契約事務・文書事務・情報セキュリティ等について、各課等の実務面の向上を図りました。

研修名及び実施日	対象及び内容	受講者
庶務実務研修 4月20日 ～5月31日	各課等の庶務担当者 会計事務、契約事務、文書事務、情報公開と個人情報保護等、「諸休暇・諸手当の取扱い」及び「庶務実務システム」について（ライブラリ研修）	125人
事例で学ぶ情報セキュリティ研修 6月7日 ～2月28日	全職員 情報セキュリティについて（eラーニング）	3,329人
事例で学ぶ個人情報保護研修 6月7日 ～2月28日	全職員 実際にあった個人情報漏えい等の事例を交えた、個人情報の適正な取扱いについて（eラーニング）	3,397人
ハラスメント研修 12月1日 ～2月28日	全職員 ハラスメントの種類と心構え、その対応等について（eラーニング）	3,314人
情報公開請求研修 1月7日 ～2月28日	全職員 情報公開請求を受けた際に職員が知っておくべきことについて（eラーニング）	3,259人

（6）リスク事案の共有

各課等における業務上のリスク事案及び定期監査において勧告事項・指摘事項等として示された内容が、再度、同様な事案として発生しないよう、庁内での情報共有を図りました。

ア リスク事案の共有

作成されたリスク発生時記録票の中から、多くの課等において発生する可能性の高い事例及び他の地方公共団体における不祥事・ミス等の参考事例について、情報共有を図りました。

また、2022年（令和4年）3月24日に開催した「推進本部会議」において令和3年度に発生した大きなリスク事案等を改めて示し、令和4年度に向けて同様のリスクが発生しないよう周知するとともに、市長が事務処理の徹底を図るよう注意を行いました。

【情報共有の内容】

実施月	共有内容
4月	<ul style="list-style-type: none"> ・年度当初事務における適切なリスク管理について通知 ・令和2年度（10月～3月）に発生したリスク事例（支払事務遅延等の不適正事務）の共有について通知
5月	<ul style="list-style-type: none"> ・令和3年6月市議会に向けた提出資料確認等の徹底について注意喚起 ・インターネット上で提供されているサービスの利用について注意喚起
6月	<ul style="list-style-type: none"> ・他の地方公共団体における不祥事・ミス等の参考事例について通知
7月	<ul style="list-style-type: none"> ・令和3年度（4月～6月）に発生したリスク事例の共有について通知
8月	<ul style="list-style-type: none"> ・公用車の運転について通知
10月	<ul style="list-style-type: none"> ・他の地方公共団体等における不祥事・ミス等の参考事例について通知 ・事務ミスの抑制について注意喚起（期日前投票所における二重投票について） ・システム構築・更新時の注意事項について通知
11月	<ul style="list-style-type: none"> ・令和3年度（7月～10月）に発生したリスク事例の共有について通知
1月	<ul style="list-style-type: none"> ・情報セキュリティの徹底について注意喚起

3月	<ul style="list-style-type: none"> ・システム導入・改修等に伴う確認作業の徹底について注意喚起 ・勤務時間管理の徹底について通知 ・道路交通法施行規則の改正に伴う酒気帯びの確認方法等について通知
----	---

イ 定期監査結果を踏まえた事務執行上の注意事項の共有

定期監査は部局別に各課等の財務に関する事務の執行等について実施されますが、再委託に係る事務手続きや目的外使用の承認手続き、受託者が提出しなければならない書類の提出漏れ等について、指摘される状況が続いていることから、2021年（令和3年）7月及び2022年（令和4年）1月に事務の適正な執行について改めて各課等において徹底するよう、注意喚起を行いました。

その他事項についても、勧告事項・指摘事項等として示された内容等が他の部局で生かされ、同様な事案が発生しないよう、次の注意事項等について2022年（令和4年）2月に庁内での情報共有を図りました。

【情報共有の主な内容】

1 委託料の執行に関する注意事項
（1）契約事務関連（契約締結前）
<ul style="list-style-type: none"> ・実際の業務に基づく仕様書となっているか確認する。 ・積算内容に誤りがないか確認する。
（2）契約事務関連（契約締結時・締結後）
<ul style="list-style-type: none"> ・仕様書や契約書等で規定している提出物が提出されているか確認する。 ・受託者からの提出物（業務計画書、委託業務責任者及び担当者届等）は、收受印を押印した上で、決裁又は供覧を行う。 ・再委託が生じる場合は、再委託承認願を受理するとともに、再委託の承諾を行う。
2 施設管理に関する注意事項
（1）目的外使用関連
<ul style="list-style-type: none"> ・行政財産の目的外使用料の算定根拠及び免除決定の根拠が正しいか確認する。また、算定金額に誤りはないか確認する。

(2) 施設管理関連	・施設の外壁・フェンス等が剥離、損傷等により、危険箇所となっていないか確認する。
3 補助金に関する注意事項	・事業計画書及び事業着手届が提出されているか確認する。 ・提出書類の收受起案を適切に行う。
4 手数料の徴収に関する注意事項	・減免を行うに当たり、事前に要綱等に沿っているか確認する。
5 使用料の収入に関する注意事項	・使用許可及び減免決定の決裁を遅滞なく行う。
6 指定管理に関する注意事項	・指定管理業務に係る報告書等が、協定書の規定どおり行われているか確認する。
7 その他の注意事項	・藤沢市契約規則第85条第1項に定めている納品書が提出されているか確認する。

また、令和3年度から、定期監査により指摘された事項及びその改善状況等について、各課等から行革内部統制推進室へ提出することとし、行革内部統制推進室で改善状況等の確認を行いました。

ウ 事務ミス・ヒヤリハットの課等内での共有について

2 (3) アにあるリスク発生時記録票を作成するに至らない事務ミスやヒヤリハットが発生した場合、同様の事務ミスが発生させないために、2021年(令和3年)10月から課等内での情報共有を行うこととしました。任意の帳票等を活用し、発生した事務ミス・ヒヤリハットを課内会議で共有を図るなど、各課等の長のリスクマネジメントの下、取組を行いました。

エ ケーススタディの実施

令和3年12月市議会定例会において、こぶし荘冷温水発生機更新工事に係る補正予算説明資料の記載内容及び補正予算常任委員会における質疑答弁の一部に誤りがあったことを受け、当該リスク事案における問題点等について、関係する課だけの問題ではなく、改めて組織全体の問題として捉え、自分事として捉えるための取組として、2022年(令

和4年) 2月から5月にかけて、すべての課等において課内会議等でケーススタディを実施しました。

ケーススタディでは、課等内で同様のことが起きていないか、問題となることは何か、また、それに対する解決策や再発防止策等について話し合いました。

＜ケーススタディでの主な意見・感想＞

- ・避けることができたリスク事案であると同時に、進め方を間違えると自分たちにも起こりうる事案だと思った。
- ・重要なことは必ず記録に残すことと、業務のスケジュール感を意識することだと思う。
- ・複数課にまたがる案件について、予算執行や契約行為、議会資料に関わる内容であれば、事案の重要性に鑑み、管理職を含めた対面又は書面でのやり取りを徹底すべき。
- ・以前は受託課と電話でのやり取りのみであったため、スケジュール認識にずれがあった。今回の一件以降、問題の早期発見を目的として月に最低1回は受託課と進捗報告会を行っている。

オ 内部統制に関する情報提供

職員のパソコン起動時の壁紙を活用し、内部統制に関する周知・啓発を行いました。

【情報共有の内容】

実施月	掲出内容
4月	年度始めの事務手続き、会計事務、契約事務等、遺漏はありませんか？

(7) 不祥事等の再発防止のための取組 (リスクの低減策)

これまでの不祥事の再発防止策に基づき、令和3年度は次のとおり取り組みました。

ア 日常業務に潜むリスク点検

各課等は、図書・視聴覚資料・電機機器など価格の高い消耗品や事業の記念品として購入した物品・金券類・印鑑の管理状況に関する点検を

2022年（令和4年）2月に実施しました。

点検表を用いて、在庫管理台帳を整備しているか、毎年度末に棚卸作業を行い、在庫数量や存在の確認を行っているか等について、各課等で自己点検を実施しました。その結果、令和3年度は、価格の高い消耗品等を利活用している課等は110課あり、行革内部統制推進室において、適正に管理されていることを確認しました。

イ 所属長点検

所属長が日常の業務や職場環境に潜むリスクを点検し、不祥事発生の未然防止を図るとともに、業務等の改善を図る機会とすることを目的として、2021年（令和3年）8月に所属長点検を実施しました。

各所属長が、点検を通じてリスクを把握することで、不祥事発生の未然防止を図りました。

また、点検結果は、部局ごとに取りまとめ、2021年（令和3年）11月に各部局長に報告しました。

点検項目	
1	事務引継ぎ
2	セクシュアルハラスメント、パワーハラスメント等
3	文書事務・公印事務
4	契約・会計事務
5	予算・決算に関する議会資料の確認
6	予算の執行
7	事務ミス等防止の取組
8	行政財産の目的外使用の許可
9	公用車運転に関すること
10	個人情報の取扱い
11	その他

ウ 自己点検

職員一人一人の職場での行動や私生活におけるリスクの「気付き」に繋げることを目的として、「藤沢市職員義務違反防止ハンドブック」の内容を基に、eラーニング・システムを用いた自己点検を2021年（令和3年）9月から10月にかけて実施しました。

受講者数 3,343人（会計年度任用職員を含む。）

※情報系端末を利用していない職員は紙媒体による点検を実施。

<自由記述欄の主な意見・感想>

- ・すべての点検項目について常に念頭に置いて業務に当たることは当然ながら、自身にその意図はなくても周囲に誤解を与えるような言動にも注意を払わなければならないと改めて考えさせられた。
- ・定期的に自己点検を行うことで、自分を守ることになる。自分だけでなく一緒に働く仲間同士でも注意しあえるような環境づくりも大切だと感じた。
- ・職場内の環境を良くするには、一人一人が高い意識を持ち、慣れあいにならず、業務を行うことが必要であると思う。また、同じ課内であれば、担当業務、担当外の業務にかかわらず、協力体制を強化した方がよいのではないかと考える。
- ・不祥事は誰にでも、すぐ近くに存在するものであり、常に注意を払い、緊張感をもって業務を進めることが重要であることを意識している。

エ 全職員ヒアリング（再掲）

職場内でのコミュニケーションの強化を図るとともに、風通しの良い職場を築き、不祥事を起こさない環境を構築することを目的に、「リスクやヒヤリハットの課内での共有」をテーマとして、2021年（令和3年）10月から12月にかけて所属長が全職員ヒアリングを実施しました。

全所属職員とのヒアリングにより、リスクやヒヤリハットの課等内での共有について、所属長と所属職員で共通認識を持つことができ、風通しの良い職場風土づくりの取組を進めることができました。

オ 「準公金」の管理方法の点検

準公金の取扱いに関して、藤沢市準公金取扱要領に基づき適正に事務執行及び管理が行われているか、実態把握をするために点検を実施しました。

(ア) 準公金の管理方法の自己点検

準公金を取り扱う課等を対象に、藤沢市準公金取扱要領に基づいた事務の取組状況についての調査を2021年（令和3年）8月に実施しました。

調査票を用いて、年2回以上の収支証拠書類の点検がされているか、決算監査が実施されたか等について各課等で自己点検を実施しました。その結果、令和3年度は、55課で280件の準公金の取

扱いがあり、概ね適正に管理されていることを確認しました。

準公金取扱い件数		280 件
内 訳	1 本市が構成員となっている協議会、協会、実行委員会等の所有に属する現金等	14 件
	2 各課等内に事務局等が設置されている団体の所有に属する現金等	202 件
	3 契約等により、本市の機関が管理を行っている団体の所有に属する現金等	1 件
	4 募金及び寄附金	25 件
	5 保険料等の特定の用途のために私人又は団体が支出した現金等で、各課等が一時的に保管を行うもの	31 件
	6 その他（奥田公園駐車場駐車券等）	7 件

(イ) 準公金の事務進捗状況の調査

準公金の取扱いのあった 5 5 課の中から 3 課を抽出し、準公金に関する事務の進捗管理が適切に行われているかの調査を、2021 年（令和 3 年）11 月に実施しました。

各職場に赴いて事務の進捗状況を確認・聞き取りした結果、概ね適正に管理されていることを確認しました。

主な調査項目
・当初の計画どおり業務が進んでいるか。進んでいない場合、なぜか。
・業務の年間スケジュール等を作成しているか。
・事務の進捗状況・予算の執行状況について、令和 2 年度との違いがある場合、その理由を把握しているか。
・事務を担当者一人に任せきりにしていないか。

(ウ) 準公金の管理方法の抜打ち点検

準公金の取扱いのあった 5 5 課の中から 3 課を抽出し、ヒアリング形式による抜打ち点検を、2022 年（令和 4 年）3 月に実施しました。

各職場に赴いて（ア）の自己点検の状況や収支管理簿、収入伝票

及び支出伝票と預貯金通帳残高の照合等の点検を実施した結果、概ね適正に管理されていることを確認しました。

主な点検項目
・取扱準公金一覧（様式第1号）を標準様式として作成し、備えているか。
・準公金の取扱いに関する業務記述書を作成しているか。
・準公金のうち現金は、当該現金を所有する団体ごとに個別の預貯金口座で管理しているか。
・準公金に係る預貯金口座を設ける際にキャッシュカードを作成する場合は、当該準公金管理者が管理しているか。

カ チェック機能の強化

支払未処理、重複処理等の解消を目的として、各課等において、毎月予算執行状況等確認書により予算執行の状況を確認しました。

キ 事務執行に関する指導の徹底

事務の遺漏を防止するため、契約案件の執行確認として、入札を行う際の注意点や業務委託・賃貸借の方法等について、予算担当主任会議、庶務実務研修等を活用し、周知・徹底を図りました。

ク 各課等における日常業務管理の徹底

「財務会計の手引き」等のマニュアル類の活用や申請等を受理した際に収受簿兼処理簿等を活用し、遺漏のない事務処理を徹底しました。

ケ 事務引継ぎの調査

2021年（令和3年）4月1日付人事異動に伴う事務の引継ぎが適切に実施されているか、異動者の多い課等5課を抽出して2021年（令和3年）6月に調査を実施しました。調査の結果、概ね適切に事務引継ぎがされたことを確認しました。

また、2022年（令和4年）3月には、2022年（令和4年）4月1日付人事異動に向け、事務の引継ぎを確実・適切に行い、事務の引継ぎ不足を原因とするリスクの発生の抑制に努めるよう周知し、徹底を図りました。

3 現状と課題及び今後の取組

(1) リスク事案の現状

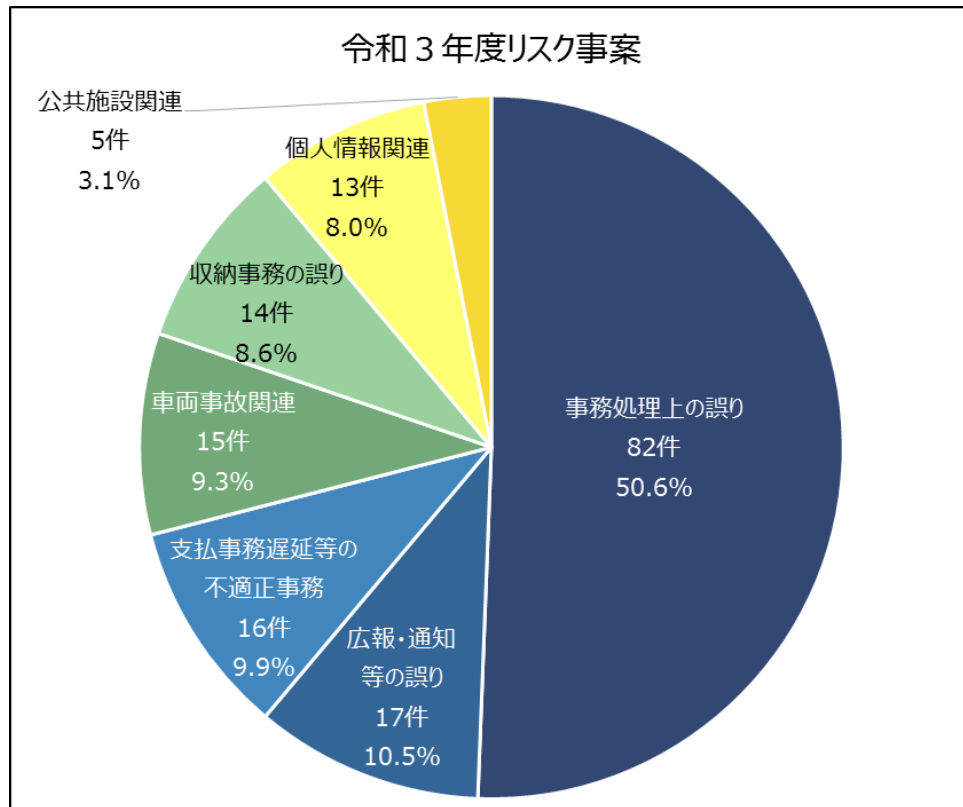
ア リスク事案の件数及び発生内容

令和3年度の各課等における業務上のリスク事案は、162件ありました。

その発生内容の内訳としては、「事務処理上の誤り」が82件（50.6%）、広報ふじさわへの誤記載等の「広報・通知等の誤り」が17件（10.5%）、支払事務の遅延・失念・誤認識等の「支払事務遅延等の不適正事務」が16件（9.9%）、「車両事故関連」が15件（9.3%）、「収納事務の誤り」が14件（8.6%）、書類の誤送付等の「個人情報関連」が13件（8.0%）、施設の維持管理に関する「公共施設関連」が5件（3.1%）でした。

内訳別に見ると、「支払事務遅延等の不適正事務」については、令和元年度と比較し30件減（65.2%減）で、約3分の1となっています。一方、「事務処理上の誤り」については、令和2年度より減少していますが、令和元年度と比較し24件増（41.4%増）となっています。「事務処理上の誤り」の主な内容としては、資料等の誤記載、契約手続きの誤り及び申請書の誤返却といったものがありました。

内訳	区分		令和2年度 (a)		令和3年度 (b)		増減 (b-a)
	件数	割合	件数	割合	件数	割合	
事務処理上の誤り	58件	34.3%	90件	54.9%	82件	50.6%	▲ 8
広報・通知等の誤り	21件	12.4%	16件	9.8%	17件	10.5%	1
支払事務遅延等の不適正事務	46件	27.2%	14件	8.5%	16件	9.9%	2
車両事故関連	15件	8.9%	14件	8.5%	15件	9.3%	1
収納事務の誤り	13件	7.7%	14件	8.5%	14件	8.6%	0
個人情報関連	16件	9.5%	11件	6.7%	13件	8.0%	2
公共施設関連	0件	0.0%	5件	3.1%	5件	3.1%	0
合 計	169件	100.0%	164件	100.0%	162件	100.0%	▲ 2

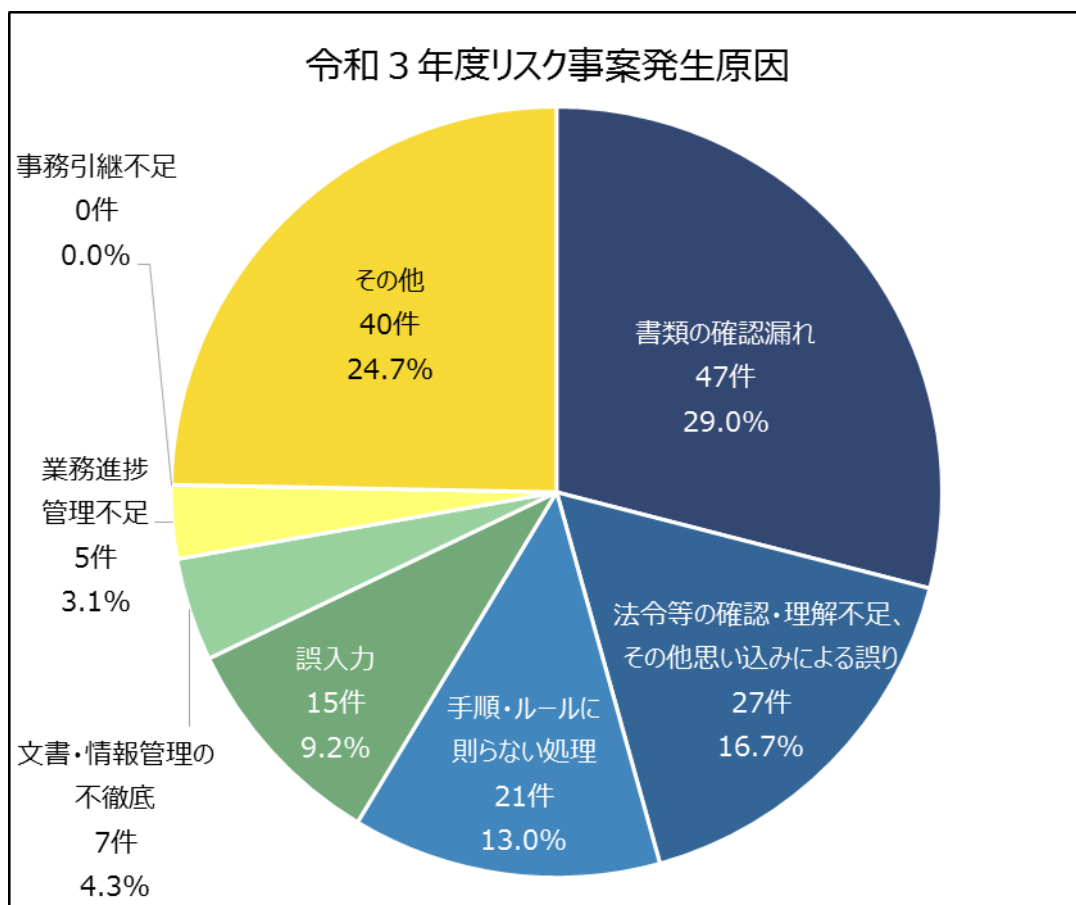


イ リスク事案の発生原因

令和3年度の各課等における業務上のリスク事案162件の発生原因の内訳としては、「書類の確認漏れ」が47件(29.0%)、「法令等の確認・理解不足、その他思い込みによる誤り」が27件(16.7%)、「手順・ルールに則らない処理」が21件(13.0%)、「誤入力」が15件(9.2%)、「文書・情報管理の不徹底」が7件(4.3%)、「業務進捗管理不足」が5件(3.1%)、「事務引継不足」が0件、その他が40件(24.7%)でした。なお、「その他」の内訳としては、車両事故関連(15件)のほか、公共施設での現場作業における注意不足や、釣銭の受け渡しの際の確認不足などがありました。

内訳別に見ると、支払遅延等の不適正事務で問題となった「業務進捗管理不足」や「事務引継不足」については、令和元年度と比較して改善が見られています。一方で、「書類の確認漏れ」が令和元年度から令和3年度までいずれも全体の約30%を占めているほか、「法令等の確認・理解不足、その他思い込みによる誤り」が令和2年度・令和3年度と増加傾向にあります。また、「手順・ルールに則らない処理」も令和3年度21件と引き続き多い状況となっており、これら3つの発生原因を合計すると、全体の58.7%を占めています。

内訳	区分	令和元年度		令和2年度 (a)		令和3年度 (b)		増減 (b-a) 件数
		件数	割合	件数	割合	件数	割合	
書類の確認漏れ		48件	28.4%	50件	30.5%	47件	29.0%	▲ 3
法令等の確認・理解不足、 その他思い込みによる誤り		18件	10.7%	21件	12.8%	27件	16.7%	6
手順・ルールに則らない処理		23件	13.6%	17件	10.4%	21件	13.0%	4
誤入力		3件	1.8%	14件	8.5%	15件	9.2%	1
文書・情報管理の不徹底		8件	4.7%	13件	7.9%	7件	4.3%	▲ 6
業務進捗管理不足		26件	15.4%	16件	9.8%	5件	3.1%	▲ 11
事務引継不足		11件	6.5%	2件	1.2%	0件	0.0%	▲ 2
その他		32件	18.9%	31件	18.9%	40件	24.7%	9
合 計		169件	100.0%	164件	100.0%	162件	100.0%	▲ 2



(2) 課題

こうした現状を踏まえ、次のような課題が挙げられます。

ア 組織的課題

- (ア) 「事務処理上の誤り」によるリスク事案が引き続き半数以上を占めていること、また、発生原因別では「書類の確認漏れ」が約30%を占めていることから、今一度チェックの重要性について意識し、チェック体制の強化を行うとともに、チェックする際の手順・ポイント等を再確認して業務に当たる必要があります。また、業務記述書兼リスク管理表、各種マニュアル等を用いて、ルールを再徹底し、内部統制を有効に機能させる必要があります。
- (イ) 「法令等の確認・理解不足、その他思い込みによる誤り」が増加していることから、法令等を随時確認しながら事務を進めるとともに、必要に応じて、業務記述書兼リスク管理表、各種マニュアル等に反映し、確実に事務処理を行う必要があります。
- (ウ) 「支払事務遅延等の不適正事務」については、令和元年度と比較して大幅に減少したものの、いまだに見受けられることから、引き続き日常的な業務進捗管理や、契約事務等進行管理表等を活用した定期的な予算の執行管理を適切に行う必要があります。
- (エ) 全庁に共通する財務及び情報管理に関するリスクについては、「重要リスク一覧」として位置づけていることから、各課モニタリング時に活用し、繰り返し確認していくことで、リスクの見直し・リスクへの対応を図り、一覧に該当するリスクの発生を抑制し、ゼロに近づけるよう取り組む必要があります。
- (オ) 定期監査の結果を踏まえ、全庁で共通する事項については、注意喚起を図るとともに、定期監査結果に対する改善状況等について行革内部統制推進室で確認を行うなど、指摘事項解消のための取組を進めましたが、いまだ複数の課で同様な事項を指摘されるということが見受けられました。中でも、業務委託や目的外使用の手続きについては指摘が多いことから、今後もチェック表の作成による事務の遺漏防止や全庁における定期監査結果に対する改善状況の確認などの取組を行う必要があります。

(カ) 重大なリスクの発生を抑制するためには、リスク発生時記録票を作成するに至らない事務ミスやヒヤリハットについて、課等内で情報共有し、同様の事案が発生しないよう取り組む必要があります。

イ 職員個人の課題

(ア) 簡易なチェック漏れ等のリスク事案が見られるため、それぞれの職務・職責に応じた役割を自覚し、リスクに対応するための規範（ルール）に則り、適正に業務を遂行するよう、個人の意識が定着するまで繰り返し意識啓発を図る必要があります。

(イ) 内部統制の取組が市全体としての取組であることの意識とリスク事案の現状に対する問題意識を持ち、事務処理は一人一人がキーパーソンであることを意識し、自主的・積極的にミス防止に取り組む必要があります。他の地方公共団体や庁内他課、所属課で発生したリスク事案について、自分事として捉え、同様のミスを起こさないよう常に意識する必要があります。

(ウ) 小さな事務ミスがあった場合にも必ず上司に報告すること、また、ヒヤリハットを含め、発生したときにそれに気づく感度を持ち、課等内で共有することなど、各職員がリスク発生の抑制に積極的に取り組む必要があります。

(3) 今後の取組

本市の内部統制の取組としては、2012年（平成24年）1月から運用を開始しましたが、そうした中でも不正流用等の不祥事が立て続けに発生し、さらに支払い事務遅延等の不適切な事務処理が発覚しました。それを受けてそれぞれ再発防止策を定め、主に「担当者1人の作業のみで完結する業務がないか」「職場として進捗管理を行っているか」といった視点で改善を図ってきました。さらに「藤沢市内部統制基本指針（以下「基本指針」という。）」及び「ガイドライン」を策定し、「風通しの良い組織風土づくり」を目指して組織内部のコミュニケーションを図り、情報共有を徹底すること等について、全庁を挙げて取り組んできました。

しかしながら、職員間の情報共有不足や縦割り意識があったことが大きな原因となり、令和3年度にこぶし荘冷温水発生機更新工事に係る補正予算説明資料の記載内容誤りが発生しました。

この事案を受け、令和4年度については、「基本指針」及び「ガイドライン」に基づき取組を進める中で、「情報共有の徹底」及び「縦割り意識の解消」を重大な課題と捉え、重点的に取り組めます。

ア 風通しの良い組織風土づくり

- (ア) 事務ミスやヒヤリハットに対する各課等での情報共有の徹底（リスクの洗い出し会議の実施）
- (イ) 「縦割り意識の解消」を目的とした全体研修の実施
- (ウ) 「普段の気配りチェック」の実施（気配りやコミュニケーションに関するチェックシートを作成し、全職員がセルフチェックを実施）

イ モニタリングの実施

「重要リスク一覧」を活用した各課モニタリング及び重点モニタリングによる適正な財務・個人情報に関するリスク発生の抑制

ウ 内部統制研修の実施

内部統制庁内推進委員会構成各課による内部統制eラーニング研修の実施

エ 全職員を対象とした内部統制制度に関する意識調査及び外部有識者による評価・検証

令和3年度に発生したこぶし荘の事案や、令和4年度に発生した指定道路調書の誤記に起因する損害賠償事案を受け、当初予定していた全職員を対象とした意識調査及び外部有識者による内部統制の取組の有効性の評価に加え、外部有識者において、意識調査の項目検討、意識調査実施結果の分析、職員ヒアリングの実施、本市の内部統制の取組についての検証を行う形に範囲を広げ実施

最後になりますが、「ガイドライン」に記載のとおり、地方公共団体は、「組織として、あらかじめリスクがあることを前提として、法令等を遵守しつつ、適正に業務を執行すること」がより一層求められています。業務を執行する際には、ミスが起こるかもしれない、ヒューマンエラーが入り込むかもしれないということを念頭に置き、業務に潜むリスクが発生しないよう組織一丸となって内部統制の実効性を高めていけるよう取り組めます。

令和3年度
藤沢市内部統制に関する取組結果報告書

2022年（令和4年）9月

総務部 行革内部統制推進室