資料１

伊賀市内部統制基本方針

～市民の信頼を確保するために～

2016（平成 28）年２月
2025（令和７）年 11 月

伊　賀　市

目次

１　内部統制基本方針策定の目的

行政職員としての責任と自覚を促し、市民サービス向上と市民満足度の改善を目指して平成 26 年４月に策定した『伊賀市職員行動指針』では、方針６に「コンプライアンスの徹底と危機管理意識の醸成」を掲げています。しかし、その後も発生する不祥事の中には市民の信用を著しく損ねる事案もあります。

ついては、法令の遵守や危機事案に対する意識に加えて、業務上の内部リスクを明確にした上で、業務手順の再点検、チェック体制やその対応策の整備、予防・抑制・改善活動の実施など、本市における総合的な内部統制の制度を運用することで、市民から信頼される行政主体の実現を目指すこととします。

２　内部統制とは

「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（総務省所管）」による報告書（平成 21 年３月）では、内部統制とは以下の４つの目的が達成されているという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指すとされています。

そして、これらの目的を達成するための基本的要素は、「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）」び「ＩＴ（情報技術）への対応」の６つで構成するとされています。

４つの目的とその定義

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、管理及び処分が正当な手続き及び承認のもとに行われるよう、資産の保全を図ること。

地方自治法第２条第 14 項の「最少経費で最大効果を挙げる事務処理の原則」の規定は「業務の有効性及び効率性」に、地方公務員法第 32 条の「法令等遵守義務規定」や同法第 33 条の「信用失墜行為の禁止」は「事業活動に関わる法令等の遵守」にそれぞれ該当するなど、４つの目的の一部は既に地方公共団体の法制度上の義務付けとなっていますが、各自治体でのそれらへの取組が課題となります。

そこで、伊賀市におけるそれらの課題への対応策として「行動指針」を踏まえた上での職員の意識改革の下、内部リスクの事前統制への着目や組織マネジメントに関するＰＤＣＡ サイクルの実現といった視点が必要であり、それらに基づく「内部統制」が４つの目的の実現に有効な手法であると考えられます。

そして、内部統制制度の整備・運用とは単にマニュアルや文書を作ることではなく、そのプロセスを指すものであるとされているため、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」が既に存在していると考えられています。例えば、担当者同士の相互チェック、管理監督者の決裁承認、事務分掌も「内部統制」の一部と考えられます。従って、この制度では全く新しい概念の導入、既存の作業に加えて新たな困難な作業、膨大な費用及び人的負担等を必ずしも強いられるものではありません。

ただし、既存の統制が部局ごとに異なり体系化されていない、トップや幹部職員の関与の頻度が低く組織的な対応ができていない、或いは、職員が内部リスクに対する意識や内部統制の考え方を十分理解していない等の可能性が考えられ、制度の整備・運用にあたっては十分留意する必要があると考えられます。

以上のように、伊賀市における内部統制は４つの目的を達成できない内部リスクの予防・発見・修正という観点から、これまでの業務を見直し、実施していくことが適当であると考えられます。

３　対象とするリスク

地方公共団体である市にとってのリスクとは、一般的には自然災害や新興感染症などの危機事象、或いは、契約業務、公金管理、法令遵守もリスクと認識されやすいと考えられます。しかし、この「伊賀市内部統制基本方針」の目的を達成するために対象とするリスクは、「危機」に該当しないまでも、市の業務やサービス提供に支障を生じ、市民からの信頼を損ねることに繋がりかねない内部リスク全般とします。

《目的別内部リスク（例）》

目　的	内部リスク
業務の有効性及び効率性	・不十分な引継ぎ　・説明責任の欠如　・情報の隠ぺい ・郵送時の手続きミス　・委託業者とのトラブル
財務報告の信頼性	・データの二重入力　・財務データの改ざん ・科目の不正変更　・支払いの誤り
事業活動に関わる法令等の遵守	・職員等の不祥事　・セクハラ、パワハラ　・書類の偽造 ・個人情報の紛失　・不必要な出張の実施
資産の保全	・不十分な資産管理　・耐震基準不足　・現金の紛失 ・発注価格の誤り

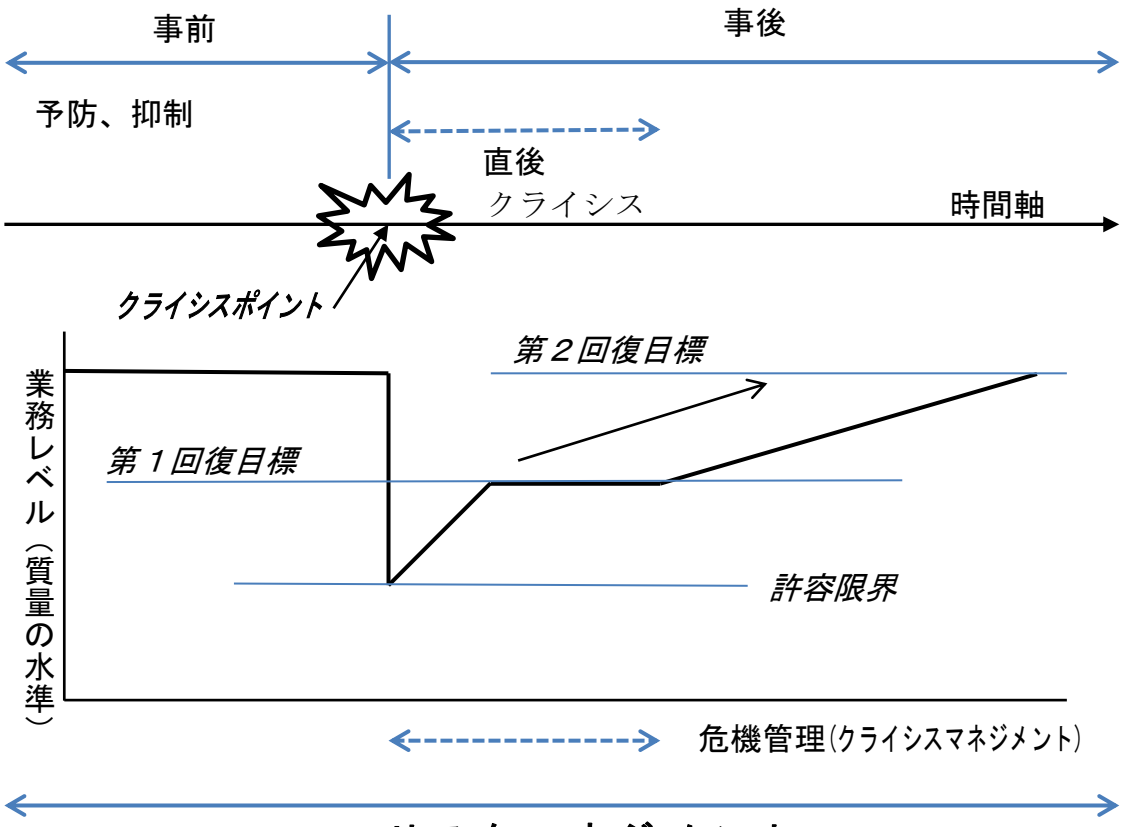
４　その他危機への対応

健康危機や環境危機、重大事件・事故、その他行政運営に重大な支障を来たす事態に発展するといった「危機事案」については、『伊賀市危機管理基本計画』に基づいて行動します。

《本市における総合的なリスク管理の体系》

分　類		計　画	対象（目的）
総合的なリスク管理	危機管理（危機管理大綱）	伊賀市地域防災計画	自然災害への対応
		伊賀市国民保護計画	武力攻撃、大規模テロ等の緊急対処事態への対応
		伊賀市危機管理基本計画	健康危機、環境危機、重大事件・事故、その他の危機への対応
	内部統制	伊賀市内部統制基本方針	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

《危機管理とリスクマネジメント》



危機発生直後の事後対応を危機管理（クライシスマネジメント）と呼び、一般的には事後対応はもちろんのこと、危機発生の予防・抑制といった事前対応を含めた取組についてリスクマネジメントと呼ばれています。およそ、自然災害や新興感染症といった危機事象は、危機管理（クライシスマネジメント）の範疇であると考えられます。クライシスとは、単に危機ではなく、組織全体の存在に関わり、回避できない損害を得るリスクと解すべきであり、主に事後的に対応せざるを得ないものを指します。

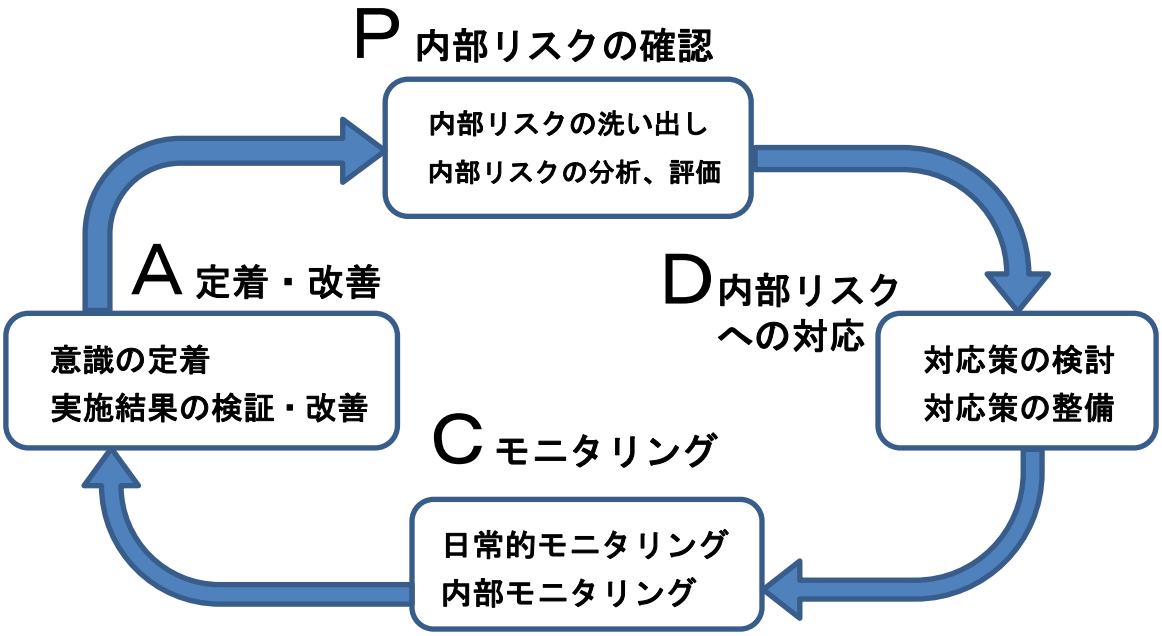
内部統制において対象とするリスクは、そのような危機管理で想定される事後対応が必要なリスクではなく、事前統制の対象となしうる内部リスクです。

地方公共団体を取り巻くリスクには様々なものが想定されますが、本市では、災害対策基本法に基づく「地域防災計画」、国民保護法に基づく「国民保護計画」のほか、「市民等の生命、身体及び財産に直接的かつ重大な被害が生じ、又は生じるおそれがある緊急の事態」を「危機」と定義し、『伊賀市危機管理基本計画』により危機管理体制の整備を図っています。このため、この基本方針においては、このような「危機」に該当しないまでも、市の業務や市民サービスに支障を生じ、市民からの信頼を損ねることにつながりかねない内部リスク全般を対象とします。

５　内部統制の基本方策

各課においてはＰＤＣＡサイクルにより、まず自らを取り巻く内部リスクを洗い出し、発生頻度や影響度を勘案し優先順位をつけてできることから対策を始め、さらにモニタリング、改善等を行なうことで内部のリスク管理を継続させます。

これで完璧ということはなく、ＰＤＣＡサイクルを回すことで、職員の意識改革やルール等の見直しを行い、情勢に応じて内容を改善することが大切です。



なお、リスクマネジメントの実施に当たっては、「伊賀市職員行動指針」を念頭に置き、それぞれの手順を進めていきます。

方針１　まず市民として考える
「市民目線」「市民感覚」を大切にし、地域社会の現場で何が起きているのか、市民がどのように考えているのかを常に意識します。（市民・現場重視）

方針２　目的や成果を常に意識する
自分たちの仕事の目的が何なのか、市民にとっての成果は何なのかを常に確認します。

方針３　適切なプロセスを踏まえる
仕事に関係する市民や団体等としっかりと向き合い、熟議を通じた合意形成や検討を行います。

方針４　職員力と組織力の向上
職員一人ひとりが資質向上に努め、モチベーションを高めるとともに、職員間のコミュニケーションを活発化することで組織力を向上させます。

方針５　恒常的な改善･改革の取組
社会情勢等の変化を的確に捉え、広い視野を持って常に仕事の改善･改革に果敢に取り組む組織文化を形成します。

方針６　コンプライアンスの徹底と危機管理意識の醸成
法令や社会規範、ルール、マナーを遵守のうえ説明責任を果たし、危機管理意識を高めることで、市民の信頼に応える市政を進めます。

（P） 内部リスクの確認

・内部リスクの洗い出し　**方針１** **方針２** **方針６**

各業務において、「過去に経験したことのある内部リスク」、「現在抱えている内部リスク」、「将来発生する可能性がある内部リスク」の３種類に分けて洗い出す。

・内部リスクの分析、評価　**方針３** **方針４** **方針５**

洗い出した内部リスクを発生頻度と影響度から分析・評価し、回避、低減、移転、受容等のうち適切な対応を選択し、同時に対応の優先度を判定する。

（D） 内部リスクへの対応

・対応策の検討　**方針１** **方針２** **方針３**

評価した内部リスクについて発生要因を割り出し、予防・抑制策及び発生時の対処と拡大防止策を検討する。

・対応策の整備　**方針４** **方針５** **方針６**

検討結果を基に対応のためのスケジュール、手順、方法等を決定し、確認作業や周知徹底等の活動を実施し、必要に応じてルールの整備・見直しを行なう。

（C） モニタリング

・日常的モニタリング　**方針２** **方針３** **方針６**

内部リスクへの対応策について、日々の業務の実施が適正に確保されているか、各所属で自己点検する。

・内部モニタリング　**方針１** **方針４** **方針５**

各部局長及び内部統制統括部署が抽出で点検を行なうとともに、会計部局による会計事務に関する定期点検を内部モニタリングの一環として行なう。

（A） 定着・改善

・意識の定着　**方針３** **方針４** **方針６**

各部局において職場会議などで対応策の周知徹底を図るとともに、内部のリスクマネジメントに関する意識の啓発を行なう。

・実施結果の検証・改善　**方針１** **方針２** **方針５**

各部局で対応を振り返り、さらに改善する点がないか等の検討を行なうとともに効果的なものや共通性があり活用できる対応策の周知・共有を行なう。

６　内部統制の推進体制

庁内における各実施主体は、その役割に応じて、基本方針の遵守、内部リスクへの対応、モニタリングなどを実施します。

各実施主体の役割（※下記の表参照）を踏まえた、内部のリスク管理の推進体制は、次の図のとおりとします。

《各実施主体の主な役割》

項　　目	実施内容
市長の役割	・基本方針の実施に関する最終責任者
副市長の役割	・各部局の統括管理 ・市長の補佐・その他職員に対し基本方針の遵守を指示
部局長の役割	・部局内の内部統制の統括 ・基本方針の具体化（具体的な取組を指示） ・内部モニタリングの実施（部内の業務点検） ・重要性・緊急性の高い内部リスクへの対応
所属長の役割	・基本方針の遵守 ・内部リスクの洗出しと対応策の検討 ・日常的モニタリングの実施 ・内部のリスク管理推進のための手順書等の策定、更新 ・点検方法や手順書等の見直し ・内部統制に係る内容の報告 ・事務事業評価の実施 ・情報管理、連絡体制の整備（緊密な報告・連絡・相談） ・内部リスクへの対応
所属職員の役割	・基本方針の遵守 ・日常的モニタリングの実施
内部統制推進部署の役割	・内部統制基本方針等の運用管理 ・内部モニタリングの点検 ・内部統制運用状況報告書の作成
人事部局の役割	・職員への意識啓発（行動指針の徹底）
会計部局の役割	・会計事務に関する内部モニタリングの実施

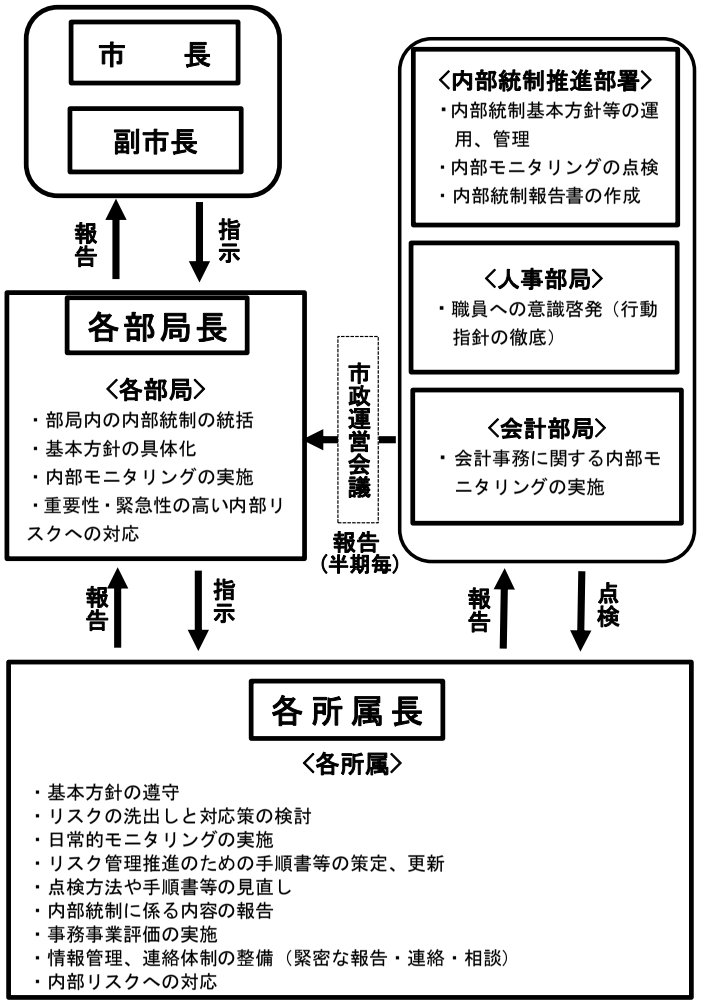
※全庁的な統一性の確保や情報伝達は既存の庁内会議を活用することとします。

平常時には、市長をトップとして、各実施主体がその役割を果たします。

各課において内部のリスク事案が発生した場合には、想定される影響度に応じて、所管部局長、副市長・市長へと速やかに報告を行うとともに、必要に応じて法務統括監への相談を行います。

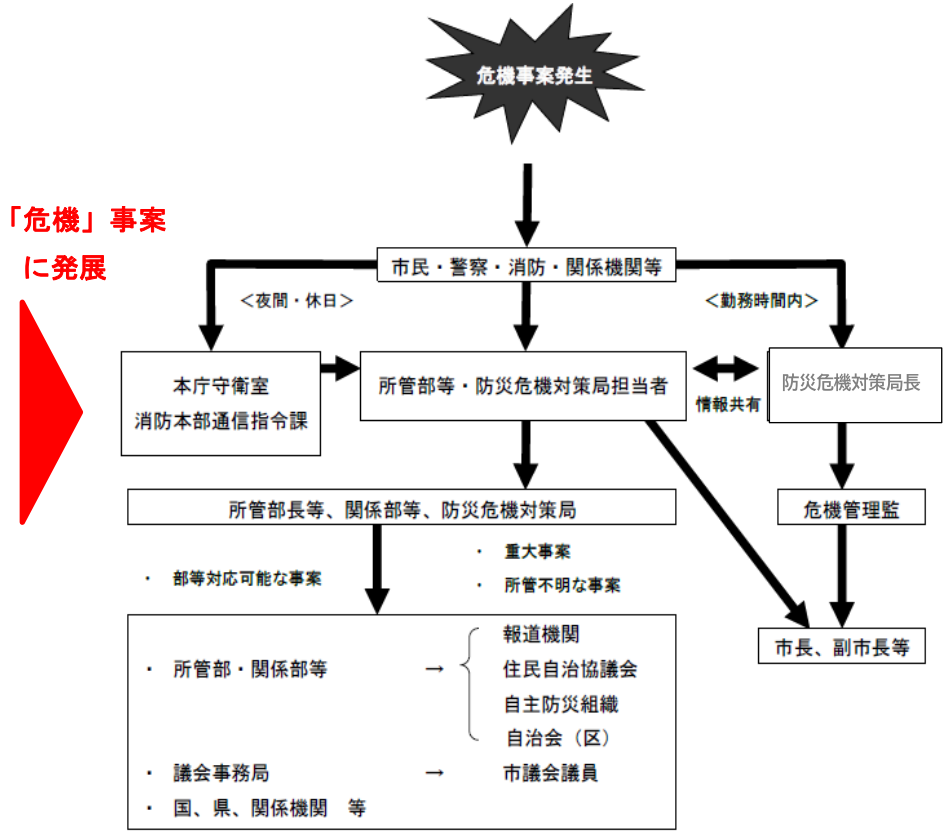
なお、内部のリスク事案が「危機」へと発展する可能性がある場合は、『伊賀市危機管理基本計画』に基づき、速やかに市長・副市長及び防災危機対策局長等へ報告し、事案により危機管理推進会議を設置し、対応することとします。

《内部統制の推進体制図》



※必要に応じて法務統括監への相談を行うこと。

（参考）伊賀市危機管理基本計画
における危機発生時の情報の伝達経路等



【地方公共団体を取り巻く内部リスク一覧等】

地方公共団体を取り巻く内部リスク一覧

注)地方公共団体における内部統制のありかたに関する研究会資料より抜粋（危機管理の範疇に属すると考えられる経営体リスク関係は省略しています。）

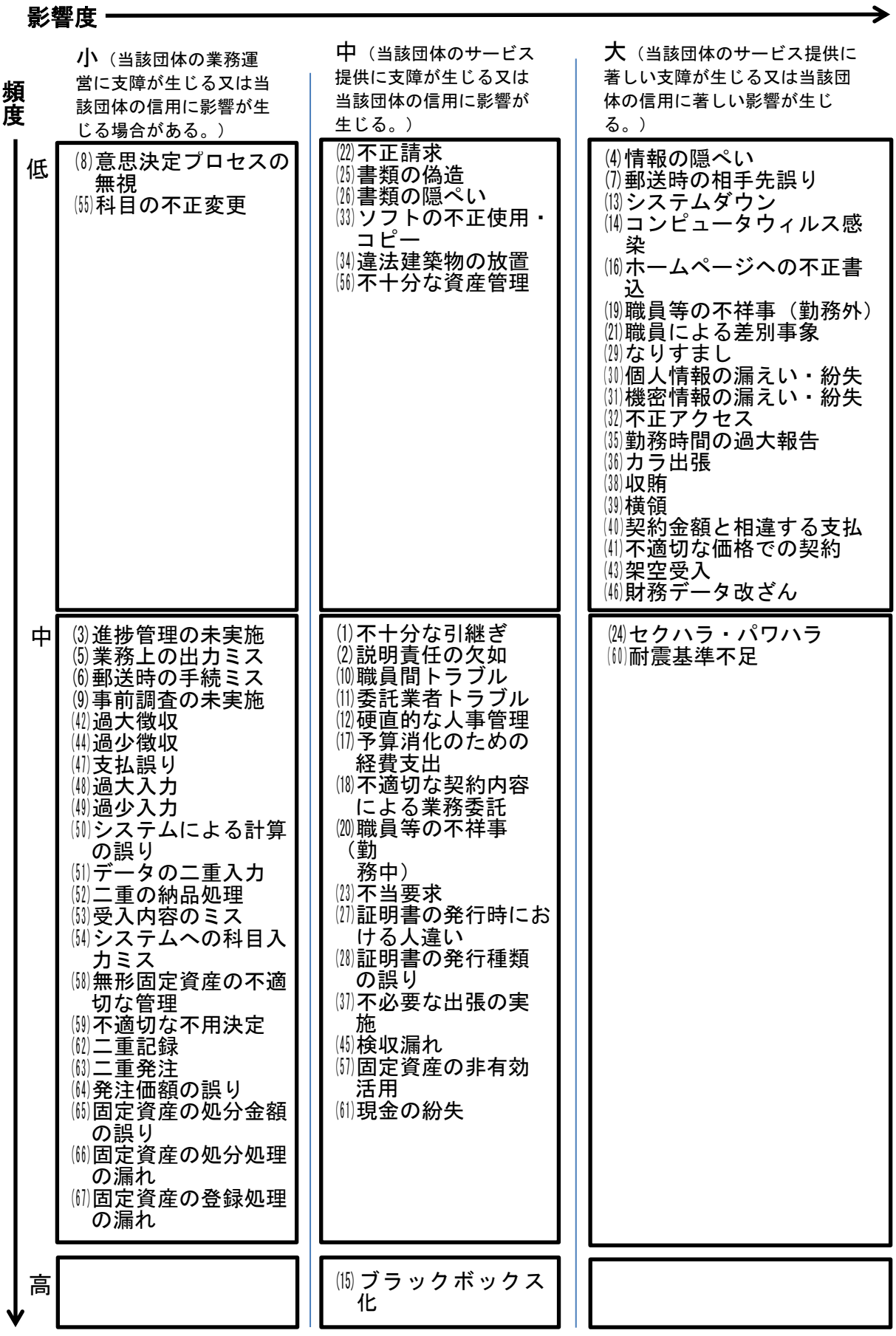
No.	大項目	中項目	小項目	具体例
1	業務の有効性及び効率性	プロセス	不十分な引継ぎ	人事異動や担当者の不在時の事務引継が十分に行われないことにより業務が停滞する。
2			説明責任の欠如	担当事務が法令等に基づき適切に執行されていることを、相手方に納得できるように説明できない。
3			進捗管理の未実施	業務の実行過程において、業務の進捗状況を管理していない。
4			情報の隠ぺい	首長の判断を仰ぐべき問題に関して、担当者が情報を上司に隠したために、問題が拡大する。
5			業務上の出力ミス	申請内容と異なる証明書をシステムに出力指示する。
6			郵送時の手続ミス	公印を押さずに書類を郵送する。
7			郵送時の相手先誤り	職員の不手際により、郵便物を大量に誤送する。
8			意思決定プロセスの無視	新規業務を始める際に、業務の開始に関する意思決定プロセスを無視する。
9			事前調査の未実施	新規業務を始める際に、市場調査等の事前調査を実施しない。
10			職員間トラブル	職員間において、担当業務を押し付けあう。
11			委託業者トラブル	業者に委託した内容が、適切に履行されない。
12		人事管理	硬直的な人事管理	長期間にわたる人員配置が行われる。適材適所に人員を配置できない。人事管理が一元化・集約化されていない。
13		ＩＴ管理	システムダウン	コンピュータシステムがダウンする。
14			コンピュータウィルス感染	コンピュータシステムがウィルスに感染する。
15			ブラックボックス化	エラー内容が専門的であり詳細な内容を把握できない。メンテナンス経費の積算が妥当であるか判断できない。
16			ホームページへの不正書込	ホームページに不正な書き込みをされる。
17		予算執行	予算消化のための経費支出	予算に余剰が生じた場合でも、経費を使い切る。
18			不適切な契約内容による業務委託	不適切な契約・入札条件を設定して業務を委託する。

No.	大項目	中項目	小項目	具体例
19	法令等の遵守	事件	職員等の不祥事　（勤務外）	職員等が飲酒運転で検挙される。
20			職員等の不祥事　（勤務中）	職員等が業務中交通事故を引き起こす。
21			職員による差別事象	職員が差別発言・行為を行う。
22			不正請求	介護ワーカーの不正請求を見過ごす。
23			不当要求	不当な圧力に屈し、要求に応じる。
24			セクハラ・パワハラ	職員間において性的嫌がらせ（セクハラ）やパワハラが発生する。
25		書類・情報の管理	書類の偽造	職員が申請書類を偽造し、減免処理を意図的に改ざんする。
26			書類の隠ぺい	意図的に課税資料を隠ぺいする。
27			証明書の発行時における人違い	申請者を誤って証明書を発行する。
28			証明書の発行種類の誤り	申請内容と異なる証明書を発行する。
29			なりすまし	申請資格のない者に申請資格を与えてしまう。
30			個人情報の漏えい・紛失	職員が住民の個人情報等の非公開情報を取得し、外部に漏えいする。
31			機密情報の漏えい・紛失	職員が業者と結託して、入札の際に特定の業者に有利に働くような情報を漏えいする。
32			不正アクセス	コンピュータシステムが外部から不正アクセスを受ける。
33			ソフトの不正使用・コピー	ソフトウェアのライセンスを一部しか取得せずに、組織的な経費節減のために意図的にソフトウェアの違法コピーをする。職員等が職場のＰＣにおいて、個人使用目的でソフトウェアを不正にコピーする。
34			違法建築物の放置	建築確認等の手続を怠って違法建築をされた建物を放置する。
35		予算執行	勤務時間の過大報告	勤務時間報告を過大に報告する。
36			カラ出張	カラ出張をする。
37			不必要な出張の実施	業務上不必要な出張による経費支出を行う。
38		契約・経理関係	収賄	外部業者との契約の際に、業者担当者から賄賂の申出を受ける。
39			横領	現金を意図的に横領する。
40			契約金額と相違する支払	契約と異なる金額を支払う。
41			不適切な価格での契約	不適切な価格での契約を受け入れる。

	大項目		中項目	小項目	具体例
42	財務報告の信頼性	法令等の遵守	過大計上	過大徴収	証明書の発行手数料を過大に徴収する。
43			架空計上	架空受入	委託業者からの納品に関して、架空の受入処理を行う。
44			過少計上	過少徴収	証明書の発行手数料を過少に徴収する。
45			計上漏れ	検収漏れ	委託業者からの納品に関して、検収印を押し忘れる。
46			不正確な金額による計上	財務データ改ざん	意図的に財務データを改ざん処理する。
47				支払誤り	経費の支払に際して、相手先からの請求額よりも過大に支払う。
48				過大入力	収入金額よりも過大な金額を財務会計システムに入力する。
49				過少入力	収入金額よりも過少な金額を財務会計システムに入力する。
50				システムによる計算の誤り	給与システムにおける給与及び源泉徴収控除等の計算を誤る。
51			二重計上	データの二重入力	財務会計システムにデータを二重入力する。
52				二重の納品処理	委託業者からの納品に関して、二重の受入処理を行う。
53			分類誤りによる計上	受入内容のミス	委託業者からの納品関して、受入内容（品目・価額等）を誤る。
54				システムへの科目入力ミス	財務会計システムへの入力時に、使用する科目を誤る。
55				科目の不正変更	財務会計システへの入力時に、使用する科目を意図的に変更する。
56	資産の保全		資産管理	不十分な資産管理	資産が適切に把握されていない。備品購入時において、発注内容と異なる物品を収納する。
57				固定資産の非有効活用	把握しているホール等の公共施設、空き地、官舎等が有効利用されていない又は処分すべき資産を処分しない。
58				無形固定資産の不適切な管理	ソフトウェアの有効期限を適切に管理していない。
59				不適切な不用決定	本来継続使用可能な備品を不用決定する。
60				耐震基準不足	施設に必要な耐震基準を満たしていない。
61				現金の紛失	現金を紛失する。
62			二重計上	二重記録	二重に廃棄又は売却処分を記録する。
63				二重発注	備品を二重に発注する。

	大項目	中項目	小項目	具体例
64		不正確な金額による計上	発注価額の誤り	実際の価額よりも過大な金額で発注する。
65			固定資産の処分金額の誤り	固定資産の処分金額を誤る。
66		計上漏れ	固定資産の処分処理の漏れ	固定資産の除売却、貸与処理を漏らす。
67			固定資産の登録処理の漏れ	固定資産の登録を漏らす。

地方公共団体を取り巻く内部リスク図



資料２

伊賀市
内部統制の運用について

平成 28 年２月 作成

平成 30 年２月 一部改訂

令和５年１月　一部改訂

令和７年 11 月　一部改定

伊　賀　市

目　　次

Ⅰ　内部統制とは

基本方針２ページに記載の、内部統制の４つの目的は、組織において一般的に目標とされること

目的	定義
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、使用及び処分が正当な手続及び承認の下に行われるよう、資産の保全を図ること。

伊賀市においては

●現在、地方公共団体にとって必要なものは住民からの信頼
●信頼がなければ地方分権も行政改革も何も進まない

上記の●に対応するには

■職員の不正な業務執行の防止
■住民に直接影響のあるミスの防止
■適正な財務書類の作成と分かりやすい公表

上記の■の具体策は

▲組織的に、内部リスクと真正面から向き合い、内部リスクが発生する前に必要な対策を講じる
▲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
▲首長をはじめとした職員の組織マネジメントに対する意識の改革の視点が必要

基本方針２ページに記載の、内部統制の４つの目的別に想定される内部リスクの例

目的	内部リスク
業務の有効性及び効率性	・不十分な引継ぎ　・説明責任の欠如　・情報の隠ぺい ・郵送時の手続きミス　・委託業者とのトラブル
財務報告の信頼性	・データの二重入力　・財務データの改ざん ・科目の不正変更　・支払いの誤り
事業活動に関わる法令等の遵守	・職員等の不祥事　・セクハラ、パワハラ　・書類の偽造 ・個人情報の紛失　・不必要な出張の実施
資産の保全	・不十分な資産管理　・耐震基準不足　・現金の紛失 ・発注価格の誤り

なお、内部統制の運用及びリスクチェックシートは非公表です。

１　リスクチェックシート作成の目的

（１）　業務上の内部リスクを明確にするために、事務を執行する上で、問題が起こりそうな点がどこにあるのかを組織内で可視化しておくこと
（２）　業務手順の総点検、チェック体制、対応策の整備、問題が起こらないようにするために事前に対応策を検討しておくこと
（３）　予防・抑制・改善活動など、問題が起こってしまった場合を想定して手立てを講じておくこと

２　リスクチェックシートを作成するリスクの範囲

市の業務運営やサービス提供に支障を生じ、市民からの信頼を損ねることに繋がりかねない内部リスク全般を対象とします。

（１）　業務を適切に進めるためのルール、手続きが既に存在している内部リスク
（２）　今後発生する可能性のある内部リスク

上記（１）、（２）を洗い出してリスクチェックシートを作成します。

３　リスクチェックシート作成の対象外のリスク

健康危機や環境危機、重大事件・事故、その他行政運営に重大な支障を来たす事態に発展するといった下記の「危機事案」については伊賀市危機管理基本計画に基づいて行動するためリスクチェックシートを作成する必要はありません。

伊賀市危機管理基本計画　【表１　危機及び危機に対応する部・支所等】に挙げられている危機の種類

区分	分類	種類
カテゴリー１（地域防災計画）	風水害、震災	暴風、豪雨、豪雪、洪水、地震、その他の異常な自然現象
	大規模事故等	航空機事故、鉄道事故、道路災害、大規模火災、ライフライン被害等
カテゴリー２（国民保護計画）	武力攻撃事態等	着上陸侵攻、弾道ミサイル攻撃、ゲリラ・特殊部隊による攻撃、航空攻撃
	緊急対処事態	武力攻撃に準ずるテロ等
カテゴリー３（事件・事故等緊急対応計画）	事件・事故等の緊急事態	爆発物・乱射等による事件
		化学剤・生物剤等による事件
		児童・生徒等に対する危害
		航空機・バス等の乗っ取り
		公共施設等における事件・事故等
		新興感染症等の発生

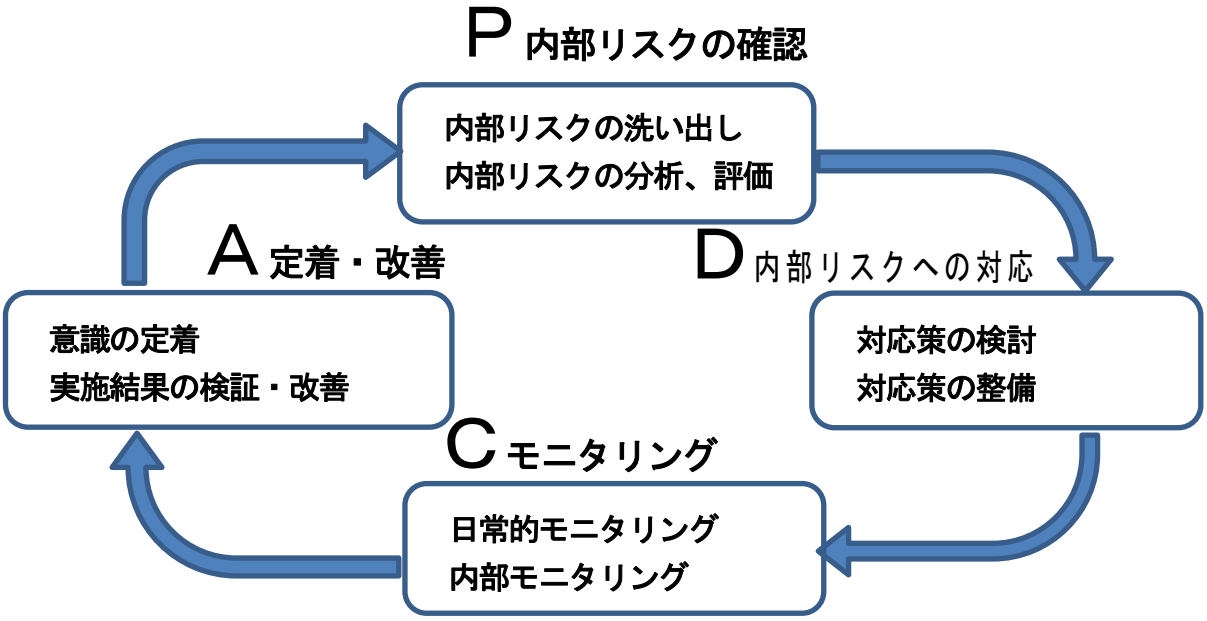
		大規模な食中毒
		食品への有害物質の混入
		河川等の汚染
		生活用水等の汚染
		異常渇水
		有毒グモ・昆虫等の大量出現
		危険動物・野生動物等による危害
		不発弾等の処理
		催事等での群集流動事故等
		工事現場・工事等における事故等
		情報システムネットワーク及び情報通信ネットワークの障害
		人工衛星落下予測事態
		その他の事件・事故等

4　リスクチェックシートの活用について

シートを作成して終了ではありません。所属職員がその内容を熟知し、活用することを目的とします。業務を実施する中で、既にリスクチェックシートに挙がっている項目について対応の改良、内部リスク項目の追加など必要に応じてリスクチェックシートに追加、変更を行ってください。また、人事異動等による引継ぎの際にも役立ててください。

５　各所属におけるスケジュール

ＰＤＣＡサイクルにより実施します。



１．内部リスクの確認（Ｐ）
業務を行う上でどのような内部リスクが考えられるか、係長を中心に係内で協議してリスクチェックシートを作成してください。 スタッフ制の部署は所属長の次席の職員を中心に作成してください。 **→リスクチェックシート** **→リスクチェックシートの作成の流れ　　【８頁】** **→内部リスクの一覧　　【９頁】**
２．内部リスクへの対応（Ｄ）
所属長は１で作成したリスクチェックシートについて所属内会議等で対応策を検討し、シートを完成させてください。
３．モニタリング（Ｃ）
リスクチェックシートの対応策を職員に周知徹底し、業務に活用してください。 所属長は不適正事案について正しく対応できているか日常的に業務をチェックしてください。 リスクが発生することも問題ですが、最も問題なのはリスクが繰り返されることです。モニタリングはリスクが再度起こらないよう、非常に重要な行程という認識で取り組んでください。
４．定着・改善（Ａ）
職員の意識を啓発してください。 各所属で対応策の見直しや、新たに発生した内部リスクのチェックシートへの反映を行ってください。

６　各職の役割

内部統制にかかる各職の役割は次のとおりです。

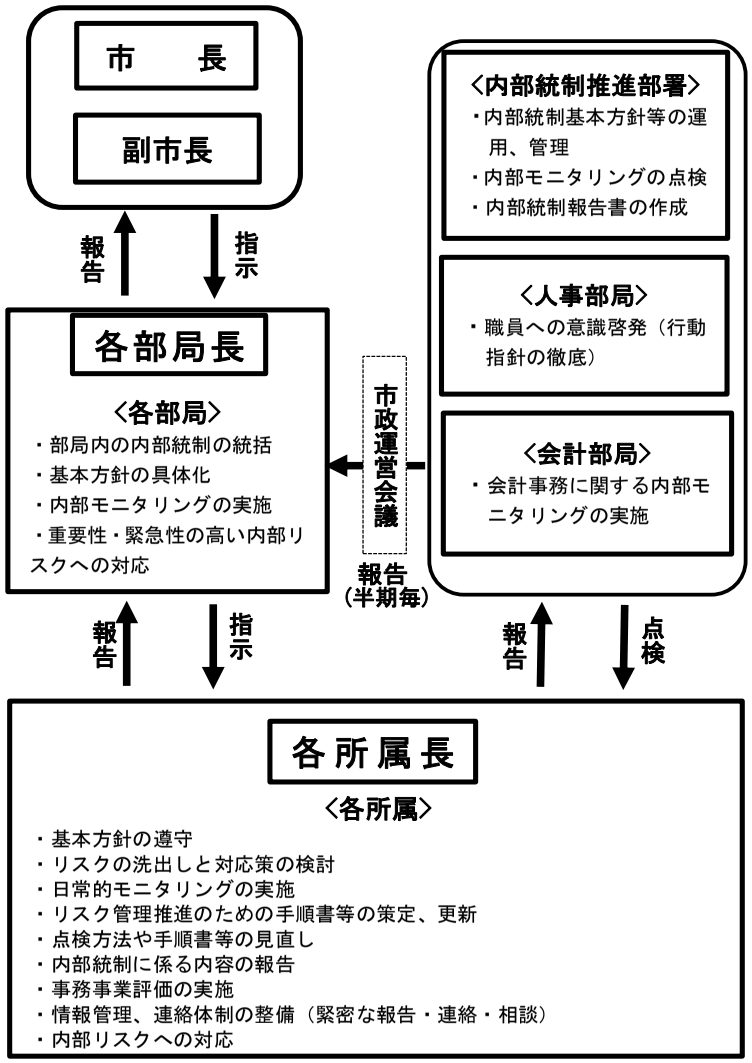
（１）リスクチェックシート作成にかかる役割

所属職員
○係長を中心に係の業務について内部リスクを洗い出しリスクチェックシートを作成する ○完成したリスクチェックシートの内容を周知徹底する ○新たに発生したリスク等があればリスクチェックシートへの反映を行う
所属長
○係単位で作成されたリスクチェックシートの内容を確認し、所属内会議等で対策を検討してシートを完成させる ○適正に業務が行われているか日常的にチェックする
部局長
○提出されたリスクチェックシートの内容に目を通し、重要性・緊急性の高い内部リスクを把握しておく

（２）内部統制の推進にかかる役割

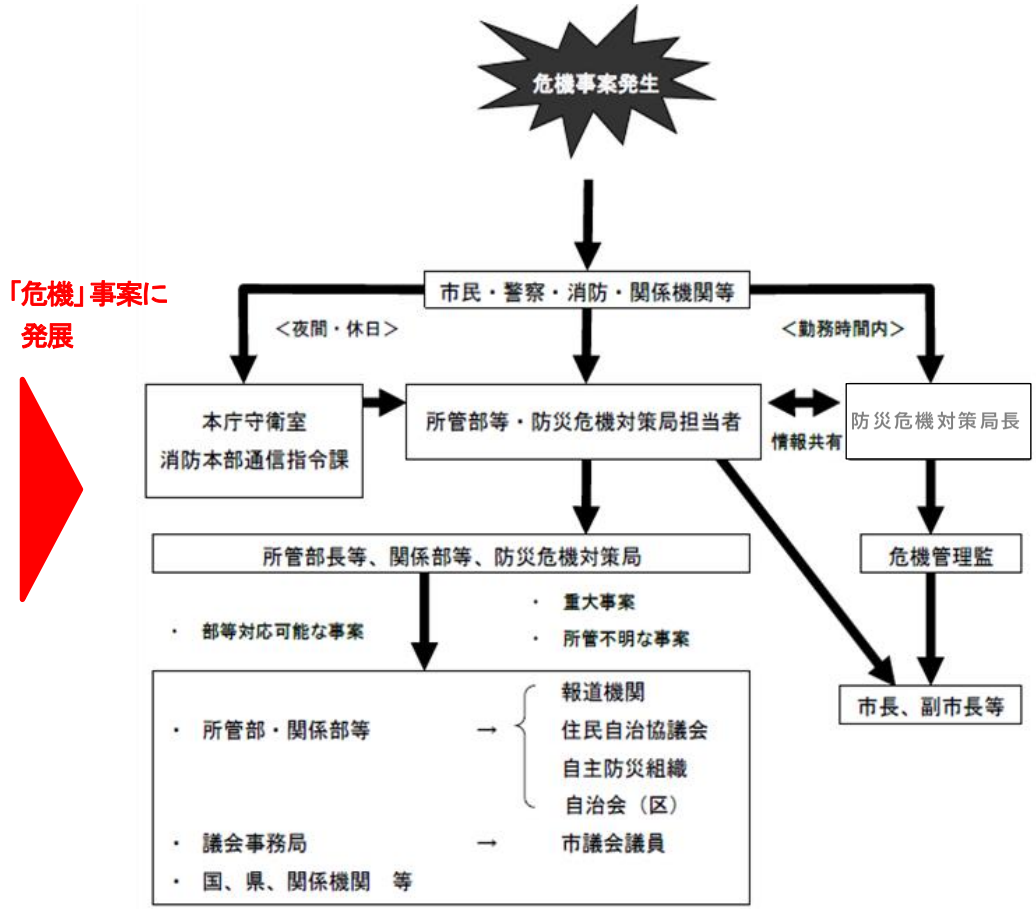
項　　目	実施内容
市長の役割	・基本方針の実施に関する最終責任者
副市長の役割	・各部局の統括管理 ・市長の補佐、その他職員に対し基本方針の遵守を指示
部局長の役割	・部局内の内部統制の統括 ・基本方針の具体化（具体的な取組を指示） ・内部モニタリングの実施（部内の業務点検） ・重要性・緊急性の高い内部リスクへの対応
所属長の役割	・基本方針の遵守 ・内部リスクの洗出しと対応策の検討 ・日常的モニタリングの実施 ・内部のリスク管理推進のための手順書等の策定、更新 ・点検方法や手順書等の見直し ・内部統制に係る内容の報告 ・事務事業評価の実施 ・情報管理・連絡体制の整備（緊密な報告・連絡・相談） ・内部リスクへの対応
所属職員の役割	・基本方針の遵守 ・日常的モニタリングの実施
内部統制推進部署	・内部統制基本方針等の運用管理 ・内部モニタリングの点検 ・内部統制運用報告書の作成
人事部局の役割	・職員への意識啓発（行動指針の徹底）
会計部局の役割	・会計事務に関する内部モニタリングの実施

《内部統制の推進体制図》



※必要に応じて法務統括監への相談を行うこと。

（参考）伊賀市危機管理基本計画における危機発生時の情報の伝達経路等



７　内部統制推進部署が実施すること

（１）　各所属から提出された内部リスク項目の中から抽出して内部点検を実施します。
（２）　（１）の点検結果や、共通性があり活用できる内容を庁内に周知、共有を図ります。

Ⅱ　リスクチェックシートの作成の流れ

１　リスクチェックシート作成の単位

係単位で作成し、「No.」に通し番号を振ってください。スタッフ制の部署は所属単位で作成してください。
一人の職員のみで作成するのではなく、所属職員の意見を取り入れてください。

①　チェック項目

各係の業務を行う中で、市の業務運営やサービス提供に支障を生じ、市民からの信頼を損ねることに繋がりかねない下記のリスクを洗い出して入力してください。

１．業務を適切に進めるためのルール、手続きが既に存在しているリスク
２．今後発生する可能性のあるリスク

②　目的・分類

内部リスクを分類します。

９頁**【地方公共団体を取り巻くリスク一覧】**の小項目・具体例を参考に、①に洗い出した内部リスクが当てはまる中項目をプルダウンから選択してください。

大項目については分類を選択すると自動で表示されます。

目的（大項目）	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
	4	資産の保全

【地方公共団体を取り巻く内部リスク一覧】

注)地方公共団体における内部統制のありかたに関する研究会資料より抜粋（危機管理の範疇に属すると考えられる経営体リスク関係は省略しています。）

No.	大項目	中項目	小　項　目	具　　体　　例
1	業務の有効性及び効率性	プロセス	不十分な引継ぎ	人事異動や担当者の不在時の事務引継が十分に行われないことにより業務が停滞する。
2			説明責任の欠如	担当事務が法令等に基づき適切に執行されていることを、相手方に納得できるように説明できない。
3			進捗管理の未実施	業務の実行過程において、業務の進捗状況を管理していない。
4			情報の隠ぺい	首長の判断を仰ぐべき問題に関して、担当者が情報を上司に隠したために、問題が拡大する。
5			業務上の出力ミス	申請内容と異なる証明書をシステムに出力指示する。
6			郵送時の手続ミス	公印を押さずに書類を郵送する。
7			郵送時の相手先誤り	職員の不手際により、郵便物を大量に誤送する。
8			意思決定プロセスの無視	新規業務を始める際に、業務の開始に関する意思決定プロセスを無視する。
9			事前調査の未実施	新規業務を始める際に、市場調査等の事前調査を実施しない。
10			職員間トラブル	職員間において、担当業務を押し付けあう。
11			委託業者トラブル	業者に委託した内容が、適切に履行されない。
12		人事管理	硬直的な人事管理	長期間にわたる人員配置が行われる。適材適所に人員を配置できない。人事管理が一元化・集約化されていない。
13		ＩＴ管理	システムダウン	コンピュータシステムがダウンする。
14			コンピュータウィルス感染	コンピュータシステムがウィルスに感染する。
15			ブラックボックス化	エラー内容が専門的であり詳細な内容を把握できない。メンテナンス経費の積算が妥当であるか判断できない。
16			ホームページへの不正書込	ホームページに不正な書き込みをされる。
17		予算執行	予算消化のための経費支出	予算に余剰が生じた場合でも、経費を使い切る。
18			不適切な契約内容による業務委託	不適切な契約・入札条件を設定して業務を委託する。

No.	大項目	中項目	小　項　目	具　　体　　例
19	法令等の遵守	事件	職員等の不祥事（勤務外）	職員等が飲酒運転で検挙される。
20			職員等の不祥事（勤務中）	職員等が業務中交通事故を引き起こす。
21			職員による差別事象	職員が差別発言・行為を行う。
22			不正請求	介護ワーカーの不正請求を見過ごす。
23			不当要求	不当な圧力に屈し、要求に応じる。
24			セクハラ・パワハラ	職員間において性的嫌がらせ（セクハラ）やパワハラが発生する。
25		書類・情報の管理	書類の偽造	職員が申請書類を偽造し、減免処理を意図的に改ざんする。
26			書類の隠ぺい	意図的に課税資料を隠ぺいする。
27			証明書の発行時における人違い	申請者を誤って証明書を発行する。
28			証明書の発行種類の誤り	申請内容と異なる証明書を発行する。
29			なりすまし	申請資格のない者に申請資格を与えてしまう。
30			個人情報の漏えい・紛失	職員が住民の個人情報等の非公開情報を取得し、外部に漏えいする。
31			機密情報の漏えい・紛失	職員が業者と結託して、入札の際に特定の業者に有利に働くような情報を漏えいする。
32			不正アクセス	コンピュータシステムが外部から不正アクセスを受ける。
33			ソフトの不正使用・コピー	ソフトウェアのライセンスを一部しか取得せずに、組織的な経費節減のために意図的にソフトウェアの違法コピーをする。職員等が職場の PC において、個人使用目的でソフトウェアを不正にコピーする。
34			違法建築物の放置	建築確認等の手続を怠って違法建築をされた建物を放置する。
35		予算執行	勤務時間の過大報告	勤務時間報告を過大に報告する。
36			カラ出張	カラ出張をする。
37			不必要な出張の実施	業務上不必要な出張による経費支出を行う。
38		契約・経理関係	収賄	外部業者との契約の際に、業者担当者から賄賂の申出を受ける。
39			横領	現金を意図的に横領する。
40			契約金額と相違する支払	契約と異なる金額を支払う。
41			不適切な価格での契約	不適切な価格での契約を受け入れる。

No.	大項目	中項目	小　項　目	具　　体　　例
42	財務報告の信頼性（法令等の遵守）	過大計上	過大徴収	証明書の発行手数料を過大に徴収する。
43		架空計上	架空受入	委託業者からの納品に関して、架空の受入処理を行う。
44		過少計上	過少徴収	証明書の発行手数料を過少に徴収する。
45		計上漏れ	検収漏れ	委託業者からの納品に関して、検収印を押し忘れる。
46		不正確な金額による計上	財務データ改ざん	意図的に財務データを改ざん処理する。
47			支払誤り	経費の支払に際して、相手先からの請求額よりも過大に支払う。
48			過大入力	収入金額よりも過大な金額を財務会計システムに入力する。
49			過少入力	収入金額よりも過少な金額を財務会計システムに入力する。
50			システムによる計算の誤り	給与システムにおける給与及び源泉徴収控除等の計算を誤る。
51		二重計上	データの二重入力	財務会計システムにデータを二重入力する。
52			二重の納品処理	委託業者からの納品に関して、二重の受入処理を行う。
53		分類誤りによる計上	受入内容のミス	委託業者からの納品関して、受入内容（品目・価額等）を誤る。
54			システムへの科目入力ミス	財務会計システムへの入力時に、使用する科目を誤る。
55			科目の不正変更	財務会計システムへの入力時に、使用する科目を意図的に変更する。
56	資産の保全	資産管理	不十分な資産管理	資産が適切に把握されていない。備品購入時において、発注内容と異なる物品を収納する。
57			固定資産の非有効活用	把握しているホール等の公共施設、空き地、官舎等が有効利用されていない又は処分すべき資産を処分しない。
58			無形固定資産の不適切な管理	ソフトウェアの有効期限を適切に管理していない。
59			不適切な不用決定	本来継続使用可能な備品を不用決定する。
60			耐震基準不足	施設に必要な耐震基準を満たしていない。
61			現金の紛失	現金を紛失する。
62		二重計上	二重記録	二重に廃棄又は売却処分を記録する。
63			二重発注	備品を二重に発注する。
64		不正確な金額による計上	発注価額の誤り	実際の価額よりも過大な金額で発注する。
65			固定資産の処分金額の誤り	固定資産の処分金額を誤る。
66		計上漏れ	固定資産の処分処理の漏れ	固定資産の除売却、貸与処理を漏らす。
67			固定資産の登録処理の漏れ	固定資産の登録を漏らす。

③　内部リスク発生時期

①で挙げた内部リスクの発生時期について下記の該当する項目をプルダウンから選択してください。
過去に経験したか不明な場合は「将来発生する可能性がある内部リスク」を選んでください。

リスク発生時期	過去に経験したことのある内部リスク
	現在抱えている内部リスク
	将来発生する可能性がある内部リスク

④　事故発生に伴い想定される被害等

①の内部リスクが発生することによって生じると考えられる被害等について入力してください。

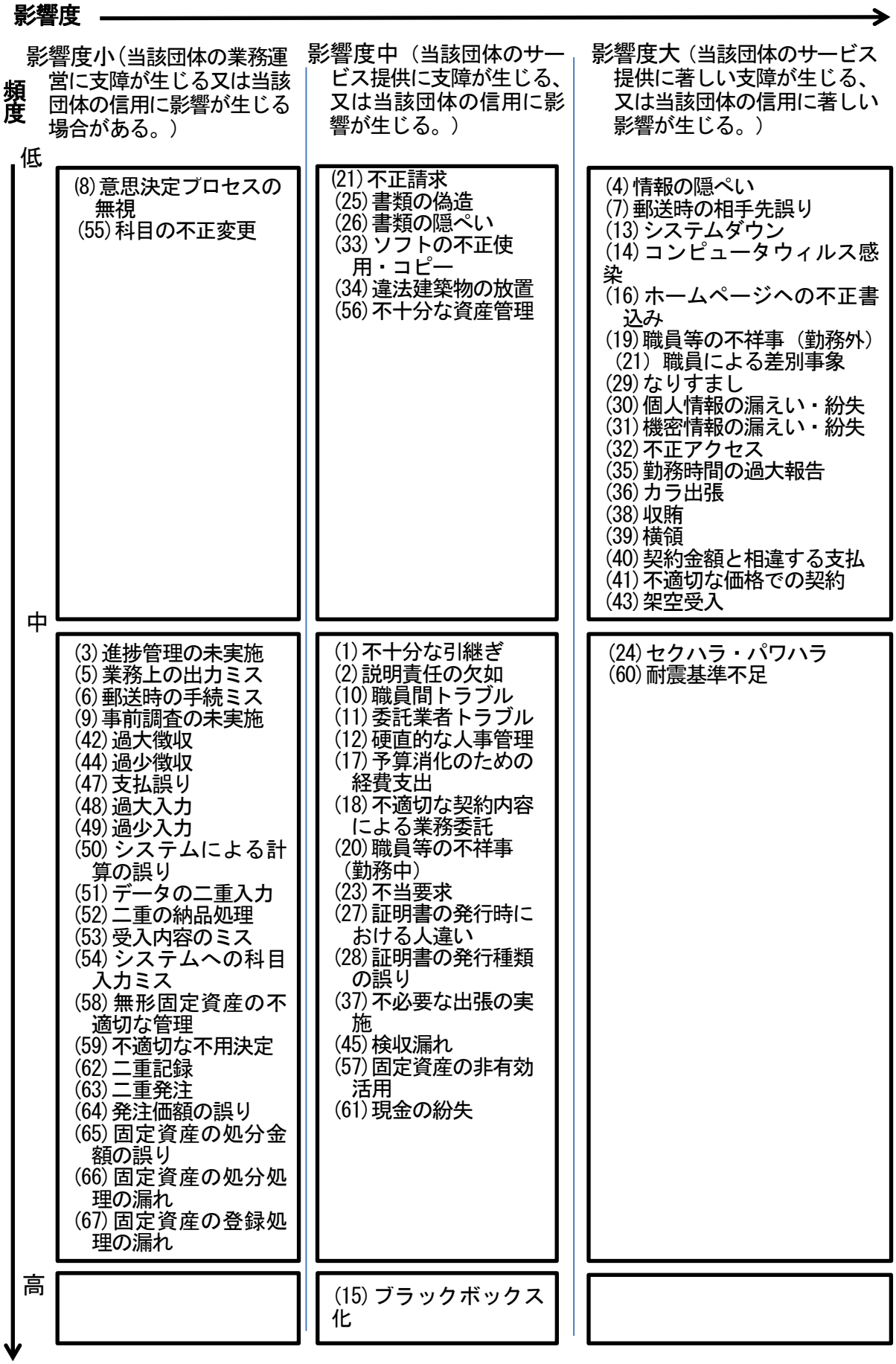
⑤　発生頻度・影響度

内部リスクを分析します。

13 頁**【地方公共団体を取り巻く内部リスク図】**を参考に①の内部リスクについて発生の頻度と市政運営への影響度を次から選んで該当する項目に〇を入力してください。

内部リスク発生頻度	高	月に数回程度
	中	年に数回程度
	低	数年に１回程度
	極小	発生したことはない
市政運営への影響度	甚大	市民等の生命、身体及び財産に直接的かつ重大な被害が生じ、又は生じる恐れがある緊急の事態。 →危機管理基本計画に基づき行動する危機のためリスクチェックシート作成対象外
	大	住民サービスの提供に著しい支障が生じる、又は市民からの信用に著しい影響が生じる内部リスク。市民生活に影響を及ぼす内部リスク。
	中	住民サービスの提供に支障が生じる、又は市民からの信用に影響が生じる内部リスク。 市役所内部に影響が生じる内部リスク。
	小	市政運営に支障が生じる、又は市民からの信用に影響が生じる場合がある内部リスク。 所属部署内に影響が生じる内部リスク。

【地方公共団体を取り巻く内部リスク図】



⑥　統制内容

①で挙げた内部リスク項目についてどう対応するか検討してプルダウンから選択してください。

回避	リスクが発生することを避ける
低減	リスク発生時の被害を減らす
移転	リスクを外部に移す
受容	リスクを受け入れる

⑦　対応の優先度

⑤で分析した「影響度」・「発生頻度」について次の対応優先度判定表の交わる項目をプルダウンから選んでください。

※『影響度・甚大』はリスト作成対象外の「危機事案」です。

【対応優先度判定表】

影響度 / 発生頻度	甚大 （生命、財産）	大 （市民生活）	中 （市役所内部）	小 （所属部署）
高 （月に数回程度）	高 （最優先）	高 （最優先）	中 （優先）	中 （優先）
中 （年に数回程度）	高 （最優先）	高 （最優先）	中 （優先）	中 （優先）
低 （数年に１回程度）	高 （最優先）	高 （最優先）	中 （優先）	低
極小 （発生したことはない）	高 （最優先）	中 （優先）	低	低

例えば、「個人情報の漏えい・紛失」は、「発生頻度低」・「影響度大」のため、対応優先度は「高（最優先）」となります。

⑧　内部リスクを発生させないための対応策

⑥で選んだ対応をとるために実施する、具体的な対応策を検討してください。
予算や人員の増を伴う対応策も考えられますが、現状で実施可能な取組を中心に考えてください。
発生することを想定して既に対策を講じている内部リスクについてはその対策を入力してください。

⑨　内部リスクが発生した場合の対応

①の内部リスクが発生してしまった場合の対応策を入力してください。

２　リスクチェックシート作成後の取組

この取組は継続することでより良いものになっていくと考えています。リスクチェックシートについても毎年改良を加えるものとし、対応策の見直しや新たな内容の反映を行い、問題の可視化を進めてください。

資料３

内部リスクの認識及びコンプライアンスのための事故等への対応に関する要領

平成 29 年９月１日

（目的）

第１条　この要領は、内部リスクの認識及びコンプライアンスの観点から、職務において発生した事故、過失その他危機事案を今後発生も発生する可能性のある内部リスクと捉え、その内部リスクへの対応及び再発を防止するための手続について、必要な事項を定めることを目的とする。

（内部統制運用状況報告書）

第２条　事故や内部リスク等の再発を防止するため、一定期間に発生した事故や内部リスク等についてとりまとめた文書（以下「内部統制運用状況報告書」という。）を作成する。

２　内部統制運用状況報告書の内容は、次に掲げるものとする。

（１）　事故や内部リスク等のうち、再発防止のため庁内での情報共有の必要があると認められるもの

（２）　前号に掲げるもののほか、市長、副市長等が特別に注意喚起等を行う必要があると認めるもの

３　内部統制運用状況報告書の作成は、内部統制推進部署が関係所属長等と連携して行うものとする。

４　内部統制運用状況報告書の作成に当たっては、個人情報の保護を図るとともに、関係職員の特定等ができないよう配慮しなければならない。

（内部統制運用状況報告書の公表）

第３条　内部統制運用状況報告書は、市政運営会議でその内容を公表するものとする。

（重大な事故等への対応）

第４条　健康危機、環境危機、重大な事件・事故その他行政運営に重大な支障を来たす事態に発展し、又はその可能性のある事故等については、伊賀市危機管理基本計画に基づき、伊賀市危機管理推進会議設置要綱（平成 20 年伊賀市訓令第 37 号）により設置する伊賀市危機管理推進会議において対応するものとする。

附　則

この内規は、平成 29 年９月１日から施行する。

附　則

この内規は、平成 30 年４月１日から施行する。

附　則

この内規は、令和３年４月１日から施行する。

附　則

この内規は、令和５年 10 月１日から施行する。

附　則

この内規は、令和　年　月　日から施行する。