

(写)

2大監発第 10334 号
令和 3 年 4 月 9 日

大 田 区 長
大 田 区 議 会 議 長
大 田 区 教 育 委 員 会
大 田 区 選 挙 管 理 委 員 会
} 様

大田区監査委員 河 野 秀 夫
大田区監査委員 鳥 海 伸 彦
大田区監査委員 田 中 一 吉
大田区監査委員 椿 真 一

令和 2 年度行政監査の結果について（報告）

地方自治法第 199 条第 2 項の規定に基づき実施した行政監査の結果について、同条第 9 項の規定により、別紙のとおり報告します。

本監査の結果に基づき、又は本監査の結果を参考として措置を講じたときは、同条第 14 項の規定に基づき、速やかにその内容を通知願います。

監査委員において、措置状況の通知を受けたときは、大田区監査基準第 19 条第 2 項の規定に基づき、是正改善はもとより、再発防止の観点から措置状況を確認します。

令和 2 年 度
(2020 年度)

大 田 区 行 政 監 査 報 告 書

～ 財務事務におけるリスクとその対応について ～

大田区監査委員

目 次

第1 監査の概要

1	監査の根拠	1
2	監査のテーマと目的	1
3	監査の対象事務と対象部局	1
4	監査の着眼点	2
5	監査期間	2
6	監査の実施方法	2

第2 調査の内容

1	書類調査・監査委員ヒアリング	
(1)	会計管理室	4
(2)	経理管財課	6
(3)	人事課	7
(4)	内部統制推進担当	8
2	定期監査結果におけるリスク分析	
(1)	事例の傾向分析	9
3	定期監査の講評から	11

第3 監査の結果

1	書類調査・ヒアリング結果について	12
(1)	リスクの認識・対策	12
(2)	職員の育成体制	12
(3)	内部統制の整備・運用状況	13
2	定期監査結果におけるリスク分析から	14

第4	まとめ	16
----	-----	----

第1 監査の概要

1 監査の根拠

地方自治法（昭和22年法律第67号）第199条第2項の規定に基づく地方公共団体の事務の執行に関する監査

2 監査のテーマと目的

(1) テーマ

「財務事務におけるリスクとその対応について」

(2) 監査の目的

内部統制については、第31次地方制度調査会（平成28年3月）において、「公金を扱う主体である地方公共団体においても、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、いわゆる内部統制体制を整備及び運用することが求められる。」と答申され、平成29年度に地方自治法が改正された。この改正により令和2年度から都道府県及び指定都市に内部統制に関する方針の策定及び体制整備が義務付け（その他の特別区及び市町村は努力義務）られるとともに、監査委員は、監査基準に従って監査を行うことと定められた。

本区では、令和元年6月策定の「大田区内部統制取組方針」において「財務に関する適切な事務の遂行」「区民の大切な資産の適切な管理運用」を定め、会計事務等の業務プロセスにおいてリスクの的確な把握に努めること、区が保有する資産を把握し、適切な活用及び処分を行うとしている。

そのため今年度の行政監査は、各部局がリスクを正しく把握して、再発を防止できるように、現時点における財務事務上のリスクの把握と対応及び内部統制の取り組み状況について監査した。

3 監査の対象事務と対象部局

監査対象事務は、会計事務、物品管理事務、契約事務及び旅費・時間外勤務手当支給事務の全庁で統一的に行っている財務事務及び内部統制全般とした。

監査対象部局は、会計管理室、総務部（経理管財課、人事課、内部統制推進担当）の1室1部3課である。

監査対象事務	監査対象部局
会計事務	会計管理室
物品管理事務	会計管理室
契約事務	総務部（経理管財課）
旅費・時間外勤務手当支給事務	総務部（人事課）
内部統制全般	総務部（内部統制推進担当）

4 監査の着眼点

- (1) 財務事務におけるリスクにはどのようなものがあるのか。
（リスクの可視化）
- (2) 統制部局におけるリスクに対する認識やその仕組みはどのようなものか。
- (3) 内部統制の整備・運用の状況はどうか。

5 監査期間

令和2年7月1日（水）から令和3年3月26日（金）まで

6 監査の実施方法

(1) 書類調査

監査対象部局に対し、リスク・事務手続きの可視化及び職員育成の観点から12項目の調査票を送付し、回答を依頼した。

（調査実施期間：令和2年8月24日～9月11日）

【調査項目】

- ア リスクの認識・対策（リスクの把握方法、未然防止の取り組み等）
- イ 職員の育成体制（マニュアル整備、研修実施状況）
- ウ 内部統制の取り組み（令和元年度・2年度及び今後の取り組み、効果的な取り組み）

(2) 監査委員ヒアリングの実施

書類調査の結果を踏まえて、次に掲げる部局を対象にヒアリングを実施した。（令和2年11月10日（火））

所属名	主な論点
1 会計管理室	<ul style="list-style-type: none"> ・リスクの把握方法、未然防止の取り組み、問題発生時の対応、会計事務に関する適正状況調査について ・マニュアルの整備、周知方法、情報発信のあり方 ・研修の実施状況

所属名		主な論点
2	経理管財課	<ul style="list-style-type: none"> ・リスクの把握方法、未然防止の取り組み、問題発生時の対応 ・マニュアルの整備、周知方法、情報発信のあり方 ・研修の実施状況
3	人事課	<ul style="list-style-type: none"> ・リスクの把握方法、未然防止の取り組み ・問い合わせへの対応 ・マニュアルの整備、周知方法、改善点、情報発信のあり方 ・研修の実施状況
4	内部統制推進担当	<ul style="list-style-type: none"> ・内部統制の進捗状況、今後の取り組み

(3) 監査結果におけるリスク分析

平成 27 年度から令和元年度に実施した定期監査における指摘事項等について、リスク影響度の観点からその傾向と分析を行った。

第2 調査の内容

1 書類調査・監査委員ヒアリング

財務事務におけるリスクとその対応及び内部統制の整備・運用状況等について、監査対象部局から次のとおり聴取した。

(1) 会計管理室（監査対象事務：会計事務、物品管理事務）

ア リスクの認識・対策

(ア) 「会計事務に関する適正状況調査」の実施状況

内部統制を推進し、会計事務の適切な執行を推進するため、例年10月に「会計事務に関する適正状況調査」を実施している。このうち、令和元年10月においては、調査期間中の支出命令書発行件数は1万件を超え、平成30年度に比べ11.6%増加している。誤り件数は250件、誤り率は2.41%となり、4年連続で誤り件数、誤り率ともに減少している。

誤りの内容としては、印もれや日付の誤り等が多く見受けられた。

誤り件数・誤り率の年度別推移

年度	支出命令書発行件数	誤り件数	誤り率
令和元年度	10,355	250	2.41%
平成30年度	9,281	257	2.77%
平成29年度	8,685	265	3.05%

各所属の会計事務に関するリスク確認と対策の検討を促し、事務改善に繋げるため、文書回答による改善策等を15課に求めた。その回答内容等に課題のあった課に対しては、会計事務の執行体制や対応策について個別に指導・助言を行い、正確な事務処理の推進、会計事務に対する基本的な知識の習得を促すとともに、手順等の確認支援を行った。

特に15課のうち6課については、会計管理者による所属長ヒアリングを実施し、組織としての会計事務に対する取り組み体制や課題、誤りについての分析、リスク管理等を聴取し、事務処理上必要な指導・助言を行った。

組織のモチベーションを高めるため、調査期間中の支出命令書等の発行が10件以上で誤り率が0%であった所属に対しては、平成30年度から、適正な事務処理を行った職場として確認した通知を出している。

また、これまでは所属別の調査結果を通知していなかったが、令和元年度は、内部統制の推進・リスク管理の観点から、庶務担当課長宛に会計管理者から部内各課の誤り集計の結果を通知している。

(イ) リスクの把握方法、未然防止の取り組み

a 自己検査

会計管理室の職員は年3回、各回おおむね15か所程度の所属に出張して自己検査を実施している。検査の内容は、金銭出納員及び資金前渡受者の現

金の取扱いに係る帳簿、証拠書類等、郵券の金券受払簿等の金銭会計事務及び物品の出納、管理についてである。

b 会計事務通信の発行

誤りや漏れの発生は、年度末（3月）、人事異動時（主に4月）、出納整理期間（5月）等に多く見られる。その時期をとらえて適正な事務処理手順や用語解説をタイムリーに発信して、処理ミス未然防止と縮減の注意喚起を行っている。

c 日常的な指導

誤りや漏れの多い時期に個別に注意喚起の通知（過去1年間で20件）を行ったり、日々の事務の中で、備品登録や支払もれ、歳入の確認等を定期的に行い、疑義のあるものは速やかに修正するよう所属に連絡を行うなど適正な管理に努めている。

(ウ) 各部局からの問い合わせ対応

過去に問合せのあった事例を、事例集としてフォルダにまとめて保存し、類似の問合せ時に活用している。

審査担当者間では、新規事業で今後定期的に支払がある事例や希少事例は、グループウェアや回覧及び担当者事務打ち合わせ会で、情報を共有している。

出納事務担当者間では、グループウェアのメッセージ機能を活用して、情報を共有するとともに記録を保存している。希少事例は、事案ごとにフォルダに保存し、よくある問合せ事例は、通知や研修資料に反映している。

(エ) 問題発生時の対応策

自己検査で発覚した場合は、検査報告書に処理内容と処理経過の写しを添付し、係長・課長の決裁を取った文書の提出を求めている。

定期監査の指摘事項等について、所属から処理方法について問合せがあった場合は、正しい処理方法を直接指導している。

審査事務で問題が重大であると判断した場合は、所属へ事実確認を行い、所属長からの説明を求め、対応策を助言・指導している。関係所属間で同様の問題が発生するリスクがある場合は、審査担当者間で情報を共有している。

出納事務で問題が発生した場合も内容を所属に確認した上で、対応策を指示して、対処している。

イ 職員の育成体制

(ア) 全庁職員向けマニュアルの整備状況、周知方法

「会計事務の手引」を作成し、グループウェアのマニュアルに掲載している。

財務会計システムを所管しているため、グループウェアに基本的な操作方法を掲載するとともに、問合せの多い内容や知っている役立つ知識を体系的にまとめている。

(イ) 全庁職員向け研修の実施状況

人事課主催の新任係長研修及び会計事務研修（対象：会計事務担当者で希望する者）の他、歳入事務担当者研修をそれぞれ年1回実施している。また

希望する所属には歳入事務の出前研修も行っている。

ただし、令和2年度は、新型コロナウイルスの影響のため、会計事務研修は集合研修を行わず、Web研修（eラーニング）で実施した。

(ウ) 会計管理室職員の専門能力向上の取り組み

職場内研修として、異動者研修をはじめ、各事務の研修を随時実施している。審査事務では、月1回の担当者事務打ち合わせ会を開催するとともに、年5回（令和元年度）テーマを設定して勉強会もあわせて開催するなど、スキルアップと情報共有を図っている。

(2) 経理管財課（監査対象事務：契約事務）

ア リスクの認識・対策

(ア) リスクの把握方法、未然防止の取り組み

監査事務局や会計管理室の指摘事項のほか、各部局からの報告などにより把握している。

契約事務の適正な手続きを各部局へ周知することにより未然防止に努めている。

(イ) 各部局からの問い合わせ対応

問題ケースは、同様のトラブルを防止するために、その都度グループウェアの庁内周知用掲示板等を利用して周知している。また、工事案件のケースは、年1回工事担当課と打ち合わせ会を開いて、再度同じミスが生じないよう情報を共有している。

(ウ) 問題発生時の対応策

関連する法令や過去の類似ケースを参考に、契約担当課としての方針を定め、各部局に指導している。

イ 職員の育成体制

(ア) 全庁職員向けマニュアルの整備状況、周知方法

「契約事務の手引」を作成し、グループウェアのマニュアルに掲載している。

(イ) 全庁職員向け研修の実施状況

実務経験がおおむね1年未満で職務上契約事務の知識を必要とする職員を対象とした研修（人事課主催）を年1回実施している。

ただし、令和2年度は、新型コロナウイルスの影響のため、集合研修は行わず、掲示板を活用して実施した。

(ウ) 経理管財課職員の専門能力向上の取り組み

年度当初に、異動者に対し係内研修を実施している。また、事務手続きの変更や新たな課題が生じたときは、随時係会を開催し課題や情報を共有している。

(3) 人事課（監査対象事務：旅費・時間外勤務手当支給事務）

ア リスクの認識・対策

(ア) リスクの把握方法、未然防止の取り組み

時間外勤務の申請漏れや上限時間の遵守については、時間外申請がなく時間外に在席している者や上限時間に近い職員を抽出して所属へ通知し、漏れない速やかな申請と、時間外勤務時間の確認を行うよう注意を促している。

毎年度当初に全課を対象に、旅行の申請方法、注意点、チェックリスト等をグループウェアの庁内周知用掲示板等で配信して、申請誤りが生じないように周知している。

また、毎月、グループウェアの庁内周知用掲示板等に給与支給通知を掲示する際に、実績の入力漏れ、決裁漏れがないよう周知している。

また、庶務事務システム入力時に、確認事項をポップアップで表示し、注意喚起するなど、システムの改善を重ねている。一方で、旅費制度におけるバス特調整（※）は、誤りも多くみられるため、検討課題と認識している。

※バス特調整

通勤手当がバス特で認定されている場合、自宅から直接旅行先に向かうとき及び旅行先から直接自宅に戻るときは、利用路線に関係なく1日におけるバス利用が通勤手当の支給額を超えた部分について、旅費が支給される。

庶務事務システムでは、バス特調整は自動計算されないため、旅行命令申請の際には申請者自らが乗車金額を調整して入力しなければならない。

（バス特：PASMO・Suica 利用によるバス利用特典サービスでバスに乗車の際にカード内にバスポイントを自動で記録し、ポイントが1,000ポイントに達するごとに、次回バス乗車時にバス運賃として使用できるポイントが付与されるサービス。常勤職員は通勤21回分の運賃価額を算定）

(イ) 各部局からの問い合わせ対応

担当内で情報共有し共通認識とするともに、一覧を作成し同様の問い合わせに対し同一の回答となるようにしている。

また、全職員に周知が必要な事例であると判断した場合は、「給与事務の手引き」や通知等に盛り込み、周知している。

(ウ) 問題発生時の対応策

条例、規則等に基づき、過去の事例や資料などを参考に対応している。

イ 職員の育成体制

(ア) 全庁職員向けマニュアルの整備状況、周知方法

「給与事務の手引き」を作成し、グループウェアのマニュアルに掲載している。

内容は毎年度見直しを行っている。旅費については、よくある質問や間違いやすい内容を質疑応答集としてまとめ、「給与事務の手引き」の中に掲載している。

庶務事務システムを所管しているため、操作等マニュアルが各申請画面で表示できるよう設定している。

(イ) 全庁職員向け研修の実施状況

全庁を対象とした研修は行っていないが、保育園の園長会に出席し旅行命令や時間外勤務の申請方法について指導を行い、一定の効果がみられた。

誤申請の多い所属への出張研修を検討している。

(ウ) 人事課職員の専門能力向上の取り組み

年度当初に課内の新規採用者及び異動者を対象とした説明会を実施している。また、月1回行っている係会を利用し、業務に関するOJTを行っている。

(4) 内部統制推進担当（監査対象事務：内部統制全般）

ア 令和元年度の取り組み

(ア) 「大田区内部統制取組方針」の策定

令和元年6月に「区民から信頼される区政」の実現に向け、事務事業の適正な執行をより確固たるものとするため、内部統制機能の充実及び運用に関する「大田区内部統制取組方針」を策定し、庁内周知を図るとともにホームページにて公表した。

(イ) 「大田区内部統制推進会議」と「統制機能部門連携会議」の開催

内部統制に関する意識の共有及びその取り組みの推進を目的に、区長を会長とした「大田区内部統制推進会議」を2回開催し、今後の取り組み内容を確認した。また、内部統制を推進する上で、中核を担う所属（総務課、人事課、経理管財課及び会計管理室）で構成する「統制機能部門連携会議」を4回開催し、これまでの取り組み状況や内部統制の推進について意見交換及び情報共有を行った。

(ウ) 研修及び広報の実施

研修については、「管理職講演会」及び「係長職昇任準備研修」にて内部統制の概要やリスクマネジメントに関する基本的考え方の周知を行った。

広報については、内部統制に関する職員の意識醸成を進めるため、グループウェアに「内部統制推進掲示板」を設置し、「内部統制を効果的に推進するための広報紙」を3回発行するとともに、掲示板を活用した庁内への情報提供を行った。

イ 令和2年度の取り組み

(ア) 定期監査指摘事項への対応

監査指摘を事務改善の機会と捉え、各所属がリスクや課題を明らかにし、具体的な改善点や再発防止策を検討・実行し、事務の適正化を図ることを目的とした「定期監査指摘事項対応・実績報告書」を作成した。各所属は、報告書により措置状況を報告したのち、再発防止策について、取り組みの自己点検を行い、実績報告と所属長の意見を内部統制推進担当に提出することとしている。

(イ) 発生した事故等への個別対応

所属長が中心となり、リスクマネジメントの視点から自己点検を実施して

問題点・課題を洗い出し、具体的な再発防止策を検討・実行している。

内部統制推進担当は、必要に応じて個別にヒアリングを実施する等、事務の適正化に向けて支援している。

(ウ) 「自己点検チェックリスト」の活用

職員一人ひとりの主体的な内部統制への取り組みにつなげるため、所属に対して想定されるリスクを抽出した「自己点検チェックリスト」の活用と取り組み状況の提出を依頼した。

内部統制推進担当では、各所属における取り組み状況を把握するとともに、統制課である会計管理室、経理管財課等と連携して「自己点検チェックリスト」のバージョンアップを行うこととしている。

また、リスク対応策の実施状況について、今回の自己点検を機会に実施するとの回答が多いリスクについては、今後も継続的により一層の注意喚起を行うこととしている。

(エ) 研修及び広報の実施

研修については、新任管理職セミナーにて、内部統制の推進に向けてコンプライアンスやリスクマネジメントについての基本的考え方を講義した。

また、主任昇任準備研修にて、情報セキュリティ対策とあわせて内部統制の自己点検についても講義した。

広報については、内部統制に関する職員の意識醸成をさらに進めるため、「内部統制を効果的に推進するための広報紙」をすでに5回発行した。

今後も時期に見合った内容を検討した上で、継続して発行していく予定である。

2 定期監査結果におけるリスク分析

(1) 事例の傾向分析

事務局において、平成27年度から令和元年度までの定期監査結果の分析を行った。

ア 会計事務、物品管理事務及び契約事務

会計事務、物品管理事務及び契約事務における指摘事項、意見・要望事項の主なものは、【表1】のとおりとなっている。

【表 1】 平成 27 年度～令和元年度 定期監査における主な指摘事項等

区分	指摘事項、意見・要望事項件数	指摘事項、意見・要望事項の主なもの		
収入	33件	収納金日報未作成	7件	21.2%
		現金出納簿、収納金日報記載もれ	2件	6.1%
		調定の処理の遅れ（日々調定が行われていない。） （うち、収納事務受託者の収納に対する調定の 処理の遅れ）	12件	36.4%
			7件	21.2%
契約	94件	事案決定前発注・納品	41件	43.6%
		分割契約	10件	10.6%
		契約権限誤り	4件	4.3%
支出	14件	前渡金支払額誤り	2件	14.3%
		前渡金立替払	1件	7.1%
現金出納簿	117件	記載もれ	48件	41.0%
		記載誤り（金額、科目）	49件	41.9%
		引継ぎもれ	20件	17.1%
物品	197件	（郵券・金券・有償頒布物）受払簿記帳もれ	22件	11.2%
		（郵券・金券・有償頒布物）受払簿と現物不一致	23件	11.7%
		備品の登録もれ	18件	9.1%
		備品の廃棄処理もれ	109件	55.3%

表には年度別内訳は掲載していないが、平成 27 年度と令和元年度の各年度の件数を比較すると大きな変動はなく、同じような指摘等が繰り返されていることがわかる。

イ 旅費・時間外勤務手当支給事務

旅費・時間外勤務手当支給事務における誤りについては、平成 30 年度定期監査において「服務・給与に関する事務」を重点項目として実施した結果（【表 2】）をもとに分析を行った。

【表 2】 平成 30 年度 定期監査重点項目 「服務・給与に関する事務」の結果表

1 旅行命令及び旅費	誤り内容		総計	割合
	(1)	申請もれ(承認もれ含む)	49	6.3%
	(2)	旅行雑費区分の誤り	22	2.9%
	(3)	往復区分の誤り	132	17.1%
	(4)	旅行経路の誤り	107	13.8%
	(5)	(バスのみ)定期券調整の誤り	347	44.9%
	(6)	(バス特以外)定期券調整の誤り	89	11.5%
	(7)	(1)～(6)を除く追給・戻入	27	3.5%
	合計		773	100%
申請件数		57,353		

2 時間外勤務手当	誤り内容		総計	割合
	(1)	命令申請もれ(承認もれ含む)	67	29.1%
	(2)	実施申請もれ(承認もれ含む)	138	60.0%
	(3)	(超過勤務時間の誤りなど) (1)(2)を除く追給・戻入	25	10.9%
合計		230	100%	
申請件数		66,987		

旅費においては、定期券調整（バス特調整）の誤りが全体の半数以上を占めている。（→バス特調整 7 ページ参照）

時間外勤務手当においては、実施申請もれが 60%となっている。

旅費・時間外勤務手当においても、毎年度同様の指摘等が繰り返されている。

3 定期監査の講評から

令和元年度定期監査から、実査当日とは別に部ごとに監査の講評を実施している。

令和2年度の後期定期監査における講評では、所管部における課ごとの集計分析、各部において留意すべき点及び課題となる事項のほか、部局のリスクマネジメントを促す観点から他部局で発生した事例も部局一覧にして集計分析し各部長に示してヒアリングを行った。

内部統制の運用にあたっては各所属の管理職員（課長級）が中心となることから、それぞれの部長と、管理職員の職務知識の向上、組織的なチェック体制の構築の必要性について意見交換し、リスク管理に対する認識を深め共有した。

第3 監査の結果

1 書類調査・ヒアリング結果について

監査対象部局においては、財務に関するリスクに対し日常的に指導が行われており、その取り組みは適正であると認められる。なお、一部において、取り組みの有効性や評価、マネジメント等において検討を要すると思料される点が認められたため、以下のとおり記載する。今後も調査・研究を進め、一層の改善や工夫に取り組まれることが求められる。

(1) リスクの認識・対策

ア リスクの共有化

監査対象部局においては、監査対象事務において各所属からの問い合わせ等の事例について、事例集としてまとめるなど部局内での共有は図られている。

また、よくある問い合わせを通知や研修資料、手引に反映させる取り組みが行われている。

しかし、原因の分析や、発生した場合の影響度と発生確率の評価・分析、その後の各所属へフィードバックという仕組みが十分に機能していないと思われる。

これまで監査対象部局で蓄積してきた事例については、部局内の活用だけでなく、統制課として、全庁で内部統制を推進していくという意識を持って、これまでの取り組みをもう一步進め全庁的にリスクを共有する仕組みをさらに充実させ、未然防止につながるよう努められたい。

イ 組織的なチェック体制の構築

定期監査やヒアリングで管理職員（部課長）から聴取していると、事務処理上のミスへの対応が担当者への指導や課内周知で終わっている例も見受けられる。再発防止を図るためには、誰がミスしたかにとらわれずに、どうしてミスが発生したのかその原因とともに、組織的チェックが十分機能しなかった原因を探し、対策を講じていくことが必要となる。

そのためには、事務処理手順をマニュアルやフローチャートなど見える化（可視化）して誰が見ても理解できるようにすることで業務上に潜むリスクの把握も容易となり、有効なチェック体制を確立できる。

決裁者である部長・課長・係長は、どこを見て承認するのか、重要な決定ポイントや承認内容をきちんと理解しているか再確認して、職層に応じた責任を果たしていくことが求められる。

(2) 職員の育成体制

ア 研修の意義

令和2年度は新型コロナウイルス感染防止対策によりこれまで定期的に実施していた集合研修が実施されなかった。ヒアリングでは、いずれの監査対象部

局でも集合研修には一定の効果があると回答している。今後、Web研修などの活用も含め、効果的な研修の実施が望まれる。

また、集合研修だけでなく、各所属において行うOJTの充実に向け、資料の作成など基本的な職務知識の習得が図られるよう努められたい。

イ 使い手に配慮したマニュアルの整備

いずれの監査対象部局でも手引・マニュアルは整備、随時更新され、グループウェアのマニュアルに掲載している。

なお、グループウェアのトップ画面には「マニュアルアイコン」が設けられており、クリックすることで各課のマニュアルを閲覧できるフォルダにつながる仕組みが設けられている。

しかしながら、課ごとのマニュアルは更新順に掲載されており、多数のマニュアルが掲載されている課では、確認したいマニュアルを探すのにも時間を要することがある。

また、一部のマニュアルについてはマニュアルフォルダとは別のフォルダに保存されている状況も見受けられ、グループウェアにおけるマニュアルの掲載ルールを統一するなど、職員がマニュアルを調べたいときに容易に探し出せるような工夫も必要と考える。人事課では、庶務事務システムの申請画面において、それぞれのマニュアルを見ることができるようになっているが、ほかの手引き等においても、必要な時に必要な情報に容易にアクセスできるような仕組みが望まれる。

(3) 内部統制の整備・運用状況

令和元年度より本区における内部統制推進のため総務部に内部統制推進担当課が新設された。令和元年6月「大田区内部統制取組方針」が策定され、内部統制の整備・運用を進めてきた。

令和2年度の取り組みである監査指摘事項への対応は、これまでの措置の結果を報告して終わらせるのではなく、監査指摘事項に対する原因を分析し再発防止策について各部局において検討・実施が確認できる仕組みとなっており、内部統制の取り組みを推進するものとして一定の評価はできる。

一方で、内部統制推進担当による研修の実施や広報紙の作成により職員の意識醸成を進めているが、浸透は十分ではなく、職員にはやらされている感（負担感）が見られ、職員一人ひとりが我が事として受け止めて内部統制に参画している意識を持っているとはいいがたい。

また、内部統制の整備・運用に向けた具体的なスケジュールが明らかになっていないため、目指すべき姿の到達点が見えづらい。

内部統制推進担当は、全庁的な取り組みの推進役として、内部統制の目的、必要性、効果などについて職員に正しい理解を促すとともに、スケジュールを明確にし、組織的なチェック体制確立の具体的な取り組み方法を示すなど、体制の構築等を各所属に委ねることなく、積極的な働きかけを期待する。

2 定期監査結果におけるリスク分析から

定期監査の指摘事項、意見・要望事項から想定されるリスクについては【表3】のとおりと考えられる。

【表3】財務会計上の想定されるリスク

区分	指摘事項、意見・要望事項の主なもの	想定されるリスク
収入	収納金日報未作成 現金出納簿、収納金日報記載もれ 調定の処理の遅れ（日々調定が行われていない。） （うち、収納事務受託者の収納に対する調定の処理の遅れ）	収納金の紛失 区歳入への納入の遅れ 過誤納金の処理の遅れ 横領
契約	事案決定前発注・納品 分割契約 契約権限誤り	不適切な契約（金額・内容） 不適切な検査 支払の遅れ
支出	前渡金支払額誤り 前渡金立替払	前渡金の出納誤り 精算の誤り
現金出納簿	記載もれ 記載誤り（金額、科目） 引継ぎもれ	前渡金の紛失 帳簿の不備 精算の遅延 横領
物品	（郵券・金券・有償頒布物）受払簿記帳もれ （郵券・金券・有償頒布物）受払簿と現物不一致 備品の登録もれ 備品の廃棄処理もれ	物品の紛失 物品を適正に管理していない 物品の有効活用がされていない 横領

上記の指摘事項、意見・要望事項は、対象所属は異なるが毎年度定期監査結果報告書に記載されている。当該年度の対象所属以外の職員は目新しいものではなく、例年同様と受け流している職員も少なくないと思われる。しかし、例えば、契約における支払い遅延は令和元年度の例月出納検査において年間で17件発生しているが、単純なうっかりミスでも繰り返されることが常態化すると、債権者に対し迷惑や負担をかけるだけでなく、区民の信頼を著しく損ねる事件を起こす可能性がある。

ミスの常態化は今回取り上げた内部統制取組方針の4つのうち「財務に関する適切な事務の遂行」「区民の大切な資産の適切な管理運用」にとどまらず、「コンプライアンスの推進」等、より大きなリスクに抵触してくる可能性がある。

たとえば、過去にさかのぼってみてみると、本区でも、平成21年度の特別出張所での収納金横領事件（区民から納付された国民健康保険料、住民税及び介護保険料を着服。横領金は、32万1,970円。職員は懲戒免職処分）や、生活保護費の横領事件（職員が担当していた生活保護受給者の生活費を着服した疑いで逮捕）なども起きている。

他自治体では、物品が適正に管理されておらず、職員が備品226点（購入額計94万6,700円）を横領し、インターネットオークションで売却した事件も起こっている（職員は懲戒免職処分）。

これらの事例は財務会計上の内部統制の整備・運用状況の不備等が原因となり、組

織としての統制機能が十分に働かず発生したものとも考えられる。

このように、繰り返される事案は、どこの部局においても発生頻度の高い事案である一方、発生件数が少なくても、区政の信頼を大きく損ねるものもあり、リスクについて量と質の両面から把握して評価を行い適切に対応していく必要がある。

第4 まとめ

財務事務におけるリスクとその対応について、統制課である会計管理室、経理管財課、人事課及び内部統制推進担当に対して書類調査及びヒアリングを実施し、各部局の内部統制の取り組みについて行政監査を行った。

統制課においては、業務マニュアルの整備やグループウェアによる情報発信、研修体制を構築しており、部局の内部統制を支援する体制は一定程度整備されていた。

一方で、内部統制とは、区の組織に起こりうるリスクを事前に統制することであり、各事務事業の適切な執行を行うのは部課長であり、職員が当事者であり、人ごとの問題ではない。

この内部統制を整備・運用していくためには、全く新たな取り組みをするのではなく、法令等や業務マニュアルなど既に多くのルールに基づき業務を執行していること、組織と権限の明確化、決裁ルールの確立など、すでに内部統制の方法が存在していることを前提にして、それを「見える化」することが必要である。「見える化」の手順としては総務省の「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」等を参考にすることが効率的と思われる。その第一歩としては、まず自らを取り巻くリスクを洗い出すことから始めていくこととなる。

すなわち、各部局においては、この報告書で述べてきた本区の財務事務のリスクをきちんと把握して、これまでの取り組みについて振り返るとともに、リスクを踏まえて業務の見直しを進め、「リスク評価シート」を作成し、内部統制の整備・運用の試行実施を重ね、評価に合わせて見直しを行うなど、PDCAサイクルの取り組みを徹底していくことが重要である。

今回の行政監査が、内部統制に取り組んでいく職員の意識と行動の一助となることを期待する。