

令和5年度  
藤沢市内部統制に関する取組結果報告書

2024年（令和6年）9月

藤 沢 市

## 目次

1	はじめに	1
2	令和5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) プリンシプルコンダクトによるリスク管理について	2
	(3) 風通しの良い組織風土づくり	2
	(4) 内部統制制度における帳票の活用	3
	(5) モニタリングの実施	3
	(6) 研修の実施	4
	(7) リスク事案の共有	5
	(8) 不祥事等の再発防止のための取組（リスクの低減策）	5
3	リスク事案の現状	7
	(1) リスク事案の件数及び発生内容	7
	(2) リスク事案の発生原因	7
4	本市の内部統制制度の取組における課題及び今後の取組	8
	(1) 課題	8
	(2) 今後の取組	9

## 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5年度は、「藤沢市内部統制推進のための運用ガイドライン」に基づき、「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」、「リスク事案の共有」等に取り組み、内部統制を推進しました。

また、令和4年度に実施した、本市の内部統制の取組に関する評価・検証結果を受け、ルールで行動を決定又は制限をする「ルールコンダクト」だけでなく、尊重すべき「プリンシプル（行動規範・行動原則）」は何かを、個々の職員が自分で考えながら行動する「プリンシプルコンダクト」の概念を取り入れリスク管理を行いました。

この報告書は、令和5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5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て「藤沢市内部統制推進本部会議」を5回開催し、「内部統制の今後の取組について」、「プリンシプルコンダクトによるリスク管理」など、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・決定しました。

#### 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」を5回開催し、「内部統制の今後の取組について」、「予算執行状況等確認にかかる実施方法の見直し」など、内部統制機能の充実に向けた取組について検討し、藤沢市内部統制推進本部会議に提案・報告しました。

### (2) プリンシプルコンダクトによるリスク管理について

令和4年度に実施した、本市の内部統制の取組に関する評価・検証において、これまでの内部統制の取組に一定の評価はされつつも、内部統制の取組について一部形骸化の懸念があることや、本来業務を圧迫しているおそれがあること等の指摘がなされました。

そのため、ルールで行動を決定又は制限をする「ルールコンダクト」だけでなく、尊重すべき「プリンシプル（行動規範・行動原則）」は何かを、個々の職員が自分で考えながら行動する「プリンシプルコンダクト」の概念を取り入れリスク管理を行っていくこととしました。

### (3) 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、風通しの良い組織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組織風土の構築を図るため、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（8課）

コンプライアンス意識の向上、風通しの良い組織風土の構築及び職員の意識改革等を図るため、市長から所属職員へのメッセージを伝えました。

##### (イ) 副市長巡回（20課）

「職員の意識改革」「縦割り意識の解消のための取組」「各課が有する課題の解決方法」等をテーマとして、副市長を交えた意見交換会等を実施しました。

#### イ 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」を職場において実施し、職員同士でのあいさつやコミュニケーションを積極的に行うことで、良好な職場環境づくりに取り組みました。

### (4) 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。

#### ア 帳票の見直し

内部統制制度における帳票について、活用されやすいものになるよう、業務記述書兼リスク管理表を業務フロー図化するとともに、リスク発生時記録票等の帳票の見直しを行いました。

#### イ リスク発生時記録票の活用

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おそれがあるヒヤリハットが発生した場合に作成するリスク発生時記録票について、令和5年度は130件の作成がありました。※詳細は「3 リスク事案の現状」を参照。

なお、令和5年度に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、報道発表に至った事案はありません。

### (5) モニタリングの実施

#### 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等を点検する各課モニタリングについて、令和5年度は、業務記述書兼リスク管理表における帳票の見直しに係る作業を行っていたことから実施を見送りました。

#### イ 重点モニタリング

令和5年度は、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リスクを定めた「重要リスク一覧」に該当する事案が59件あり、うち5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、重要リスクの再発防止への対応を図りました。

## (6) 研修の実施

### ア 内部統制研修

プリンシプルコンダクトによるリスク管理について、全職員に浸透させること等を目的に、内部統制研修を実施しました。

対 象 各部局長及び各課管理職 1 名

内 容 「プリンシプルコンダクトによるリスク管理について」

講 師 弁護士 野村 彩氏（和田倉門法律事務所）

### 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、集合研修又はライブラリ研修を実施しました。

研修内容	対象者
公務員倫理とコンプライアンス研修	新採用職員、一般職員（採用後 3・6・8 年目）、主査級・上級主査級・課長補佐級・課長級・参事級昇任者
内部統制制度研修	新採用職員
情報公開と個人情報保護制度	新採用職員
情報セキュリティ	新採用職員、主査級・上級主査級昇任者
組織の危機管理	参事級昇任者
ハラスメント研修	課長補佐級・課長級・参事級昇任者

### ウ 内部統制 e ラーニング研修

不祥事や事務ミス等の発生を抑制するため、藤沢市内部統制庁内推進委員会の構成各課等による内部統制 e ラーニング研修を実施しました。

- ・対象者 全職員若しくは該当業務に係る従事者

実施内容（概要）	担当課
個人情報保護制度について	市民相談情報課
事例で学ぶ情報セキュリティ	情報システム課
不祥事防止のために プリンシプルコンダクトによるリスク管理について	行革内部統制推進室
公用車の運転について	管財課
ハラスメントのない職場づくりを目指して	職員課

## エ 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のため、ライブ研修及びeラーニングによる研修を実施しました。

研修名及び実施日	対象及び内容
庶務実務研修	各課等の庶務担当者
情報公開請求研修 (eラーニング研修)	全職員

## (7) 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事務ミス・ヒヤリハットについて、再度、同様な事案が発生しないよう、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、全庁へ情報共有を図りました。

### イ 事務ミス・ヒヤリハットの課等内での共有について

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、課等内で同様の事務ミスが発生させないために、引き続き、課等内での情報共有を行いました。

また、各課等においてリスクの洗い出し会議を月1回程度開催し、事務ミス・ヒヤリハット、リスクの兆候や気づき等について、定期的に振り返りました。

### ウ 定期監査結果を踏まえた事務執行上の注意事項の共有及び行革内部統制推進室による改善状況等の確認

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、指摘事項・注意事項として示された内容が他の部局で生かされ、同様な事案が発生しないよう、全庁での情報共有を図りました。

また、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。

## (8) 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5年度は次のとおり取り組みました。

### ア 「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前年度の取組状況についての調査を2023年（令和5年）8月から9月にかけて実施しました。

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、53課で353件の準公金の取扱いがあり、おおむね適正に管理されていることを確認しました。

(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53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、2023年（令和5年）11月から12月にかけて実施しました。

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、おおむね適正に管理されていることを確認しました。

(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53課の中から2課を抽出し、ヒアリング形式による抜打ち点検を、2024年（令和6年）2月に実施しました。

各職場に赴いて収支管理簿、収入伝票及び支出伝票と預貯金通帳の残高の照合等の点検を実施した結果、おおむね適正に管理されていることを確認しました。

イ 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。

また、予算執行状況等確認について、各課等の負担軽減を図った上で適切な確認ができるよう、令和6年度に向けて実施方法の見直しを行いました。

ウ 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。

エ 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。



### 3 リスク事案の現状

#### (1) リスク事案の件数及び発生内容

令和5年度の各課等における業務上のリスク事案は、130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51件（39.2%）、  
「支払事務遅延等の不適正事務」が23件（17.7%）、  
「車両事故関連」が18件（13.8%）でした。

内訳別にみると、令和4年度と比較し「事務処理上の誤り」は17件減、「収納事務の誤り」は11件減、「広報・通知等の誤り」は4件減と全体で30件減となっています。

なお、「支払事務遅延等の不適正事務」については、昨年度から5件増の23件、「公共施設関連」は2件増の7件となっており、件数及び割合は増加傾向です。

内訳	令和3年度		令和4年度 (a)		令和5年度 (b)		増減 (b-a) 件数
	件数	割合	件数	割合	件数	割合	
事務処理上の誤り	82件	50.6%	68件	42.5%	51件	39.2%	▲ 17
支払事務遅延等の不適正事務	16件	9.9%	18件	11.3%	23件	17.7%	5
車両事故関連	15件	9.3%	20件	12.5%	18件	13.8%	▲ 2
広報・通知等の誤り	17件	10.5%	14件	8.8%	10件	7.7%	▲ 4
個人情報関連	13件	8.0%	14件	8.8%	11件	8.5%	▲ 3
収納事務の誤り	14件	8.6%	21件	13.1%	10件	7.7%	▲ 11
公共施設関連	5件	3.1%	5件	3.1%	7件	5.4%	2
合計	162件	100.0%	160件	100.0%	130件	100.0%	▲ 30

※割合は端数の関係で100%にならない場合があります。

#### (2) リスク事案の発生原因

令和5年度の各課等における業務上のリスク事案130件の発生内容の内訳としては、「書類の確認漏れ」が31件（23.8%）、  
「誤入力」が16件（12.3%）、  
「法令等の確認・理解不足、その他思い込みによる誤り」が17件（13.1%）でした。

内訳別に見ると、令和4年度と比較して「書類の確認漏れ」、「業務進捗管理不足」や「手順・ルールに則らない処理」等、件数は全体的に減少傾向ですが、「誤入力」は昨年度から3件増の16件となり、令和3年度には0件だった「事務引継不足」は昨年度から1件増加の6件となっています。

内訳	令和3年度		令和4年度 (a)		令和5年度 (b)		増減 (b-a)
	件数	割合	件数	割合	件数	割合	件数
書類の確認漏れ	47件	29.0%	36件	22.5%	31件	23.8%	▲ 5
法令等の確認・理解不足、 その他思い込みによる誤り	27件	16.7%	18件	11.3%	17件	13.1%	▲ 1
誤入力	15件	9.3%	13件	8.1%	16件	12.3%	3
業務進捗管理不足	5件	3.1%	17件	10.6%	13件	10.0%	▲ 4
手順・ルールに則らない処理	21件	13.0%	17件	10.6%	9件	6.9%	▲ 8
文書・情報管理の不徹底	7件	4.3%	13件	8.1%	6件	4.6%	▲ 7
事務引継不足	0件	0.0%	5件	3.1%	6件	4.6%	1
その他	40件	24.7%	41件	25.6%	32件	24.6%	▲ 9
合計	162件	100.0%	160件	100.0%	130件	100.0%	▲ 30

※割合は端数の関係で100%にならない場合があります。

#### 4 本市の内部統制制度の取組における課題及び今後の取組

##### (1) 課題

リスク事案の発生状況を踏まえ、次のような課題が挙げられます。

##### ア 組織的課題

(ア) リスク事案の発生内容では、「支払事務遅延等の不適正事務」が5件増の23件となり、「事務処理上の誤り」と合わせると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23.8%を占めていることから、管理職が部下の指導育成に取り組み、課内におけるチェック体制の強化を行う必要があります。

(イ) 令和3年度には0件だった「事務引継不足」が昨年度から1件増加の6件となっていることやリスク事案の発生原因として「業務進捗管理不足」等、組織内のコミュニケーション不足に起因するリスク事案が多く発生していることから各職位に求められる職務内容を意識し、引き続き風通しの良い組織風土づくりに取り組む必要があります。

(ウ) 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・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とともに、業務を行うにあたり大切にすべきプリンシプルを各自が意識し、行動する必要があります。

(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を持ち、自主的・積極的に事務ミス等の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) 小さな事務ミスやヒヤリハットが発生したときにそれに気づく感度を持ち、発生事象について課等内で共有するなど、同様のリスクが発生しないよう積極的に取り組む必要があります。

## (2) 今後の取組

新たに取り入れた「プリンシプルコンダクト」の概念の職員への浸透や内部統制制度の帳票の一部見直しを行い、より有効に機能するよう取組を進めます。

ア 「プリンシプルコンダクト」の概念をすべての職員に浸透させる

必要なルールは残しつつ、プリンシプル（行動規範・行動原則）に従い、何を大切にすべきかを「自分で」「自分たちで」考えて行動する「プリンシプルコンダクト」の概念を浸透させ、リスク管理を行っていきます。「プリンシプルコンダクト」の概念を職員に浸透させるため、全職員を対象とした内部統制 e ラーニング研修等を実施します。

イ 内部統制制度における帳票の見直し

内部統制制度における帳票について、活用しやすいものになるよう、業務記述書兼リスク管理表を業務記述書（業務フロー図）に移行するとともに、業務記述書（業務フロー図）の内容の更新に全庁で取り組みます。

ウ 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) 「組織におけるコミュニケーション」をテーマとした全体研修の実施。

エ 日常的な業務進捗管理

引き続き日常的な業務進捗管理の徹底や、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図ります。

オ リスク事案の共有

庁内の事務ミス・ヒヤリハットや庁内他課、他の地方公共団体で発生したリスク事案及び定期監査における注意事項について庁内で共有します。

「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、「自分で」「自分たちで」考えてリスク管理を行っていけるよう、組織一丸となって取り組んでいきます。

以 上

令和5年度  
藤沢市内部統制に関する取組結果報告書

2024年（令和6年）9月

総務部 行革内部統制推進室