

—平成18年財政援助団体等監査報告書より

- (5) 経営環境に関する評価及び財務事務に関する内部統制
- ア 経営環境に関する評価
- 事業の経営環境について、経営者ヒアリングを行うとともに、事業活動、財務活動等の観点から確認を行った結果、事業の経営環境及び事業運営において、次のとおり、留意すべき点が見受けられた。
- (ア) 事業の経営環境
- 公社は、市町村等からの委託を受けて、土地区画整理事業及び下水道事業を行っているが、土地区画整理事業は、新規の施行地区数が減少傾向にあり、また、下水道事業は、多摩地区の下水道普及率が100%（平成17年度末現在96%）に近づいており、下水道管建設の受託は、減少していくことが見込まれる。こうした状況から中長期的には、事業の確保が課題となっている。
- (イ) 事業運営
- 公社は、自立的経営を確実なものとするため平成18年3月に、今後10年間の長期計画を策定した。
- その内容は、①総人件費の抑制、②事業の着実な執行と積極的な新規事業の確保、③採算性を向上させるため運営経費の削減対策の強化の3項目となっており、この長期計画に沿った事業運営を着実に推進していく必要がある。
- なお、平成20年度から新たな公益法人制度に移行することから公益財団法人としての認定を受けるために、今後の動向に適切に対応していく必要がある。
- イ 財務事務に関する内部統制
- 財務事務に関する内部統制の整備及び運営状況について検証したところ、基本的な規定である経理規程(公社経理会計規程)は適切に整備されており、財務事務は一部改善すべき事例を除き、同規程に定められている会計方針に基づき処理されている。
- (ア) 職務の分掌
- 経理に関する課の分掌事務は、「組織規程」において定められている。
- (イ) 帳簿組織
- 帳簿組織は、「経理会計規程」及び「経理会計事務細則」に基づき、総勘定元帳、現金出納簿、収支予算整理簿等を整備している。
- (ウ) 現金及び預金の取扱
- 小口現金等の保管現金の管理については、現金出納簿により管理されて適切に行わ

○ 営業面

運輸事業の面では、収入を確保するための試みとして「お台場・有明ぐるりきっぷ」、  
「ホテル宿泊・1日乗車券パック」等の新企画の乗車券発売を行った。付帯事業では現  
状は新橋駅にスターバックスコーヒージャパン（株）、（株）サークルKサンクス（出店  
店舗はサンクス）が出店しているが、平成16年8月の外部委託調査報告（空きスペー  
スの活用調査）を受け、更なる事業展開の可能性について検討していく。平成16年度  
末には、有明駅において薬局の開設を予定している。

○ 財務面

豊洲延伸や設備更新に伴う資金需要がある。売上に比べて有利子負債残高が大きい  
で、中期的に業績的は凹凸が出るにしても、会社は借入金圧縮を第一に考えている。平  
成16年度に新しい株主が加わるため、資本構成に変化がある。

○ 人事面

基本的には、固有社員の比率を高めていく。平均年齢は36.7歳で比較的若い。当  
社は安全運行を第一義的としているので研修に力を入れており計画的・定期的に行っ  
ている。他の新交通システムの会社の会社への派遣研修もこの一環で行っている。

ウ 内部環境について

内部統制は当該の人員が200名程度の組織なので目が行き届いていると考えている。  
組織的には営業部がないことが気になることである。現状は運輸部が兼務で行っている。  
豊洲延伸事業を推進しており、これに対応して運輸部門は11名採用増とするが、完成後  
は、建設部門を縮小する。

エ その他の事項

インフラ部とインフラ外の修繕の分別（費用負担含む）は明確である。  
株式の公開については、公共的な事業であることに加え、インフラ部は都の所有物で  
ため、慎重に検討するべきものと考えている。

れている。

(エ) 契約事務

契約事務については、単価契約の事務処理において、チェック体制など一部検討を要するものが認められた。

また、委託契約において、長期にわたり特命随意契約が継続して行われているなど、競争性の確保の観点から見直しを検討すべきものが認められた。

(オ) 資金運用

資金運用は、「資金管理規程」及び「資金管理要綱」に定める資金運用の方針・方法に基づき、「資金運用管理検討委員会」において審議・決定している。

## <参考資料38>

内部統制の観点からの包括外部監査の実施（三重県：1,856,282人）

### 取組の概要（平成18年度包括外部監査報告書より抜粋）

「昨今、民間企業の間では内部統制の議論が盛んにおこなわれている。(中略)地方公共団体においてはこれまであまり議論されることはなかったと思われるが、官製談合や職員の不正事件が頻発するなかで、内部統制の重要性は民間のみならず官庁においても当てはまるのではないだろうか。(中略)今回の監査では特に支出に関する事務を執行するうえで、三重県にどのような組織統制上あるいは統制手続上の問題が潜在しているのかを指摘し整理することが目的である。」

### 1. 実施概要

- 実施期間…平成18年7月1日～平成19年1月31日
- 対象事務…本庁の部局、地域機関等のうち代表的な組織の支出事務について
- 監査手続 ①関係法令、関係資料等の閲覧  
②出納局、その他関係部局からの状況確認 等

### 2. 監査結果

- 各監査対象先の指摘事項について、統制手続・統制組織に関する事項に分類
- 支出事務の内容ごとに、内部統制上の位置づけを明確化
  - ・ 執行伺い…最初の統制手続。業務執行過程における違法ないし不当な処理の防止に重点を置く場合、最も重要な統制手続
  - ・ 契約の履行…契約の相手方が行うものだが、県として履行状況の確認を監督することで、業者の不正を未然に防止することが期待される統制手続
  - ・ 支出命令…執行機関が支出命令書を作成する中で支出内容を最終確認し、出納機関に支出依頼。執行機関と出納機関を分離し、牽制を働かせる統制手続
- 主な指摘事項
  - ・ 契約事務の適切な執行…表面的には規則通りに見えるが、規則の趣旨を逸脱する可能性がある事例が散見  
(例) 随意契約における不十分な相見積、契約書の必記事項漏れ
  - ・ 概算払と履行確認…補助金の履行確認を年度内に実施したことを示す明確な回答がない事例があった。
  - ・ 出納員の審査機能…出納長から審査権限の委任を受けた出納員を執行機関に配置し、審査を実施。効率的である反面、内部統制の観点からする自己審査となるリスクがある。

## <参考資料 39>

住民基本台帳事務の適切な執行に関する包括外部監査の実施（豊島区：242,582人）

### **取組の概要**（平成15年度包括外部監査報告書より抜粋）

「区役所の窓口業務は区民にとって、たいへん身近な行政サービスであり、なかでも住民票の写し、印鑑登録証明書といった業務はその最たるものといえる。

これらの窓口サービスを迅速に提供することは区の行政において重要なことであり、区もレイアウトの変更及び案内表示板の設置等、様々な改善を行っている。

しかしながら、出張所の統廃合に伴い区民課へ業務が集中し、今春には160人待ちあるいは最長3時間待ちといった事態が発生しており、このような区民の時間的・経済的損失を軽減するための改善余地はあるものと思われる。

このような状況から、住民基本台帳に関する事務の執行が、関係諸法規に従って経済的、効率的及び有効的に行われているかどうかを検証することが有意義であると考え、事件として選定した。」

### 1. 実施概要

- 実施期間…平成15年7月28日～平成16年1月16日
- 対象事務…本庁区民部区民課、区民事務所の住民基本台帳事務について  
（住民基本台帳ネットワークシステムに関するシステム監査を除く）
  - ① 転入・転出等異動申出手続
  - ② 印鑑登録手続
  - ③ 住民票の写し及び印鑑登録証明書の交付手続
- 監査手続
  - ① 関係法令、関係資料等の閲覧
  - ② 担当者への質問、業務フロー分析、財務数値の分析及びストップウォッチ確認 等
- 着眼点
  - ① 運用の実態の検証
    - ・ 関係諸法令に準拠して実施されているか
    - ・ 事務作業時間（整理券入手から受付までの時間、受付審査業務及び入力業務の時間）の面から効率的に実施されているか
    - ・ 職員の業務体制及び事務分担が明確に定められているか
    - ・ 証明書用紙の管理方法は適切か 等
  - ② 区民サービスの検証
    - ・ 事務の繁忙期の対策は、適切に行われているか
    - ・ 事務の休日対策は、図られているか
    - ・ 窓口で待つ区民の立場に立った対策が取られているか 等
  - ③ 収入の確保に係る検証
    - ・ 手数料は、どのように設定されているか
    - ・ 手数料の徴収事務は、適切に行われているか 等
  - ④ コストの節減
    - ・ 事務に係る費用はどの程度か
    - ・ 委託窓口の利用状況はどうか
    - ・ 自動交付機に係る運用コストはどの程度か 等

### 2. 監査結果

- 主な指摘事項
  - ① 処理時間の短縮

- ・ 着席方式による受付窓口及び担当者の固定
- ・ 受付窓口の増加、フロアアシスタントの配置
- ・ 入力業務の工夫
- ・ 第三者チェック業務の担当者の固定
- ② 区民の利便性
  - ・ 待ち時間の表示及び待合室の椅子の確保
- ③ 手数料及び証明書の保管等
  - ・ レジ使用方法の徹底、設置場所の検証
  - ・ 交付申請書の合計枚数と住民票の写し及び印鑑登録証明書交付のシステムでの処理件数との照合の徹底
  - ・ 証明書用紙の受払管理について、倉庫への立入が容易であること、受払表の記載事項に払出先がない及び管理者の確認欄がない等、管理体制に不備がある
- ④ コストの削減
  - ・ 窓口業務の民間委託
  - ・ 利用率の低い区民事務所の廃止、本庁区民課への事務の集中化 等

## <参考資料 40>

内部統制システムに関する基本的な考え方およびその整備状況（株式会社日本航空）  
(参考 URL…<http://www.jal.com/ja/governance/>)

### I. 内部統制システムの基本方針

#### 1. 取締役の職務の執行が法令および定款に適合することを確保するための体制について (会社法 362 条 4 項 6 号)

コンプライアンスを徹底するとともに、モニタリング体制を整備することにより、取締役の職務執行が法令等に適合することを確保します。

#### 2. 取締役の職務の執行に係わる情報の保存および管理に関する体制について (会社法施行規則 100 条 1 項 1 号)

取締役の業務執行に係わる情報は、法令および社内規則に従い、適切に保存・管理します。

#### 3. 損失の危険の管理に関する規程その他の体制について (会社法施行規則 100 条 1 項 2 号)

グループ全体のリスクを総括的に管理するとともに、損失の危険の発生を未然に防止します。また、万一損失の危険が発生した場合でも、対応を万全にし、損失の極小化を図ります。

#### 4. 取締役の職務の執行が効率的に行われることを確保するための体制について (会社法施行規則 100 条 1 号 3 号)

グループ企業理念を定めるとともに、グループ経営計画を策定・明確化し、適切な経営管理を行うことで取締役の職務執行の効率性を確保します。

#### 5. 使用人の職務の執行が法令および定款に適合することを確保するための体制について (会社法施行規則 100 条 1 項 4 号)

コンプライアンスを徹底することにより、使用人の職務執行が法令等に適合することを確保します。また、モニタリング体制を整えることにより、その職務執行が法令等に適合していることを確認します。

#### 6. 企業グループにおける業務の適正を確保するための体制について (会社法施行規則 100 条 1 項 5 号)

グループ企業理念・経営方針を各社に浸透させるとともに、コンプライアンスを徹底し、業務の適正性を確保します。

#### 7. 監査役がその職務を補助すべき使用人を置くことを求めた場合における当該使用人に関する事項について (会社法施行規則 100 条 3 項 1 号)

監査役監査の実効性を高め、かつ監査業務を円滑に遂行するため、取締役から独立した組織を設け、使用人（監査役スタッフ）を配置します。

8. 前項の使用人の取締役からの独立性に関する事項について  
(会社法施行規則 100 条 3 項 2 号)

監査役スタッフは監査役の業務指示・命令を受け、その人事は監査役の同意のもとに行います。

9. 取締役および使用人が監査役会または監査役に報告するための体制その他の監査役への報告に関する体制について  
(会社法施行規則 100 条 3 項 3 号)

取締役および使用人が監査役に対して適切に報告する機会と体制を確保します。

10. その他監査役会または監査役の監査が実効的に行われることを確保するための体制について  
(会社法施行規則 100 条 3 項 4 号)

監査役は、毎年策定する「監査計画」に従い、実効性ある監査を実施できる体制を整えます。

## II. 整備状況

1. 取締役の職務の執行が法令および定款に適合することを確保するための体制について  
(会社法 362 条 4 項 6 号)

- (1) グループ行動規範「社会への約束」を定め、全役員にその浸透を図っています。
- (2) 社長を委員長とする「コンプライアンス・リスク管理委員会」において、企業行動に係わる諸事項について役員間で審議するとともに、情報共有を図っています。
- (3) グループホットライン等をグループ内に周知徹底し、法令上疑義のある行為等について社内外からの情報の確保に努めています。
- (4) 取締役会が内部統制システムの基本方針について決定し、常勤役員会が内部統制システムの整備を推進しています。

2. 取締役の職務の執行に係わる情報の保存および管理に関する体制について  
(会社法施行規則 100 条 1 項 1 号)

- (1) 取締役会その他の重要な会議の意思決定に係わる情報（文書・議事録）および重要な決裁に係わる情報（稟議書）は、法令および取締役会規程・各種会議体規程・稟議規程等各種規程に従い作成し、法令および文書保管・保存規程に基づき保存・管理しています。
- (2) 電子稟議、電子ファイル等に関わるシステムを安全に管理し、不測の事態にも適切に対応しています。

3. 損失の危険の管理に関する規程その他の体制について  
(会社法施行規則 100 条 1 項 2 号)

- (1) 常勤役員会がグループ全体のリスクを総括的に管理するとともに、各専門委員会（安全対策本部会、コンプライアンス・リスク管理委員会、再生中期プラン推進委員会）が個別にリスクを管理しています。
- (2) リスクマネジメントに関する規程を整備し、経営に重大な影響を及ぼすリスク（航空安全に係わるリスク・企業リスク・戦略リスク）を認識したうえで、事前予防に重点を置いた対策を実行しています。
- (3) 緊急事態発生時の通報経路および役員責任体制の構築により、有事の対応を迅速かつ適切に行うとともに、事後の防止策を講じています。

(4) 反社会的勢力との関係遮断のための社内体制を整備するとともに、不当要求等への対応マニュアルを定め、グループ内に周知徹底しています。

4. 取締役の職務の執行が効率的に行われることを確保するための体制について

(会社法施行規則 100 条 1 号 3 号)

(1) グループ企業理念を制定するとともに、グループ企業理念の達成に向けて中期経営計画を策定し、当該計画に連鎖する形で各部門が単年度計画を策定しています。また、各計画については定期的にレビューを行うことにより、より効率的に業務が遂行できる体制にしています。

(2) 取締役の職務は職制規程で明確化し、また、職務権限規程・業務分掌に基づき、健全かつ効率的に職務が執行できるようにしています。

(3) 業務の特性に応じた組織のスリム化や、業務簡素化に資する各種施策を通じて業務の効率化を推進しています。

5. 使用人の職務の執行が法令および定款に適合することを確保するための体制について

(会社法施行規則 100 条 1 項 4 号)

(1) グループ行動規範「社会への約束」を定め、使用人全員にその浸透を図っています。また、当該行動規範には、あらゆる反社会的勢力との関係遮断にグループを挙げて取り組むことを明記しています。

(2) 「コンプライアンス・リスク管理委員会」の諸活動を通じ、グループ全体に対して健全な企業行動の推進・啓発に努めています。

(3) グループホットライン等をグループ内に周知徹底し、法令上疑義のある行為等について社内外からの情報の確保に努めています。

(4) 内部監査部門が職務執行の適合状況を確認しています。

6. 企業グループにおける業務の適正を確保するための体制について

(会社法施行規則 100 条 1 項 5 号)

(1) グループ企業理念を定め各社に浸透させるとともに、各社との間で基本協定書を締結し、経営目標を与えることにより、適正な事業運営の推進を図っています。

(2) グループ各社を統括する主管部門を設けて責任体制を明確にするとともに、各社に対する指導・支援を行っています。

(3) グループ行動規範「社会への約束」を各社に周知徹底するとともに、グループ内の使用人全員に対して行動規範の冊子を配布しています。

(4) 「JAL グループ・コンプライアンス・ネットワーク規程」に基づき、各社に対し健全な企業行動に資する情報の提供・啓発を行うとともに、各社の推進体制の確立・強化を支援しています。

(5) 内部監査部門がグループ各社の業務の適正について確認しています。

7. 監査役がその職務を補助すべき使用人を置くことを求めた場合における当該使用人に関する事項について

(会社法施行規則 100 条 3 項 1 号)

(1) 監査役室を設置し、使用人（監査役スタッフ）を配置し、監査業務を補助しています。

8. 前項の使用人の取締役からの独立性に関する事項について

(会社法施行規則 100 条 3 項 2 号)

(1) 監査役スタッフは業務遂行にあたり、監査役の業務指示・命令を受け、その人事は監査役の同意のもとに行っています。



9. 取締役および使用人が監査役会または監査役に報告するための体制その他の監査役への報告に関する体制について

(会社法施行規則 100 条 3 項 3 号)

(1) 監査役を取締役会およびその他重要な会議に招集し、すべての稟議書の報告先に規定しています。また、会社経営および事業運営上の重要事項並びに業務執行状況を報告しています。

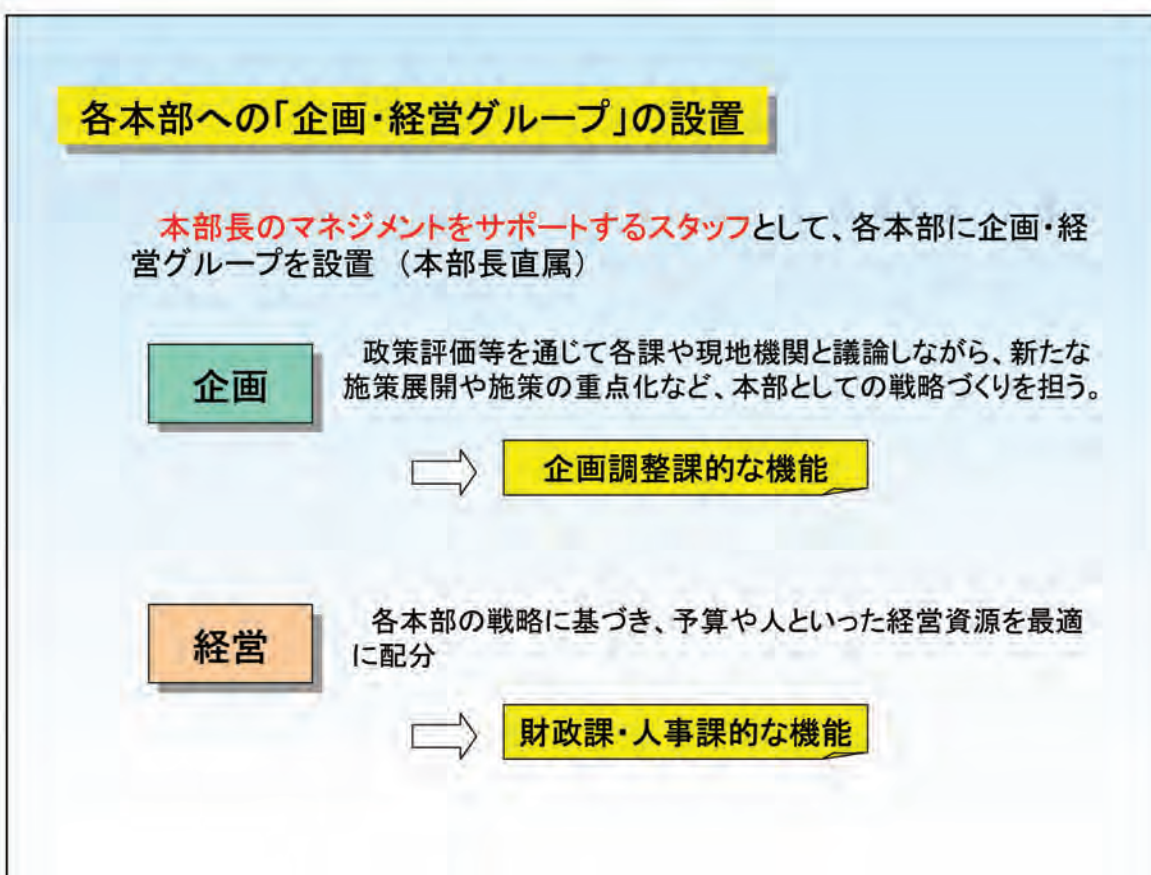
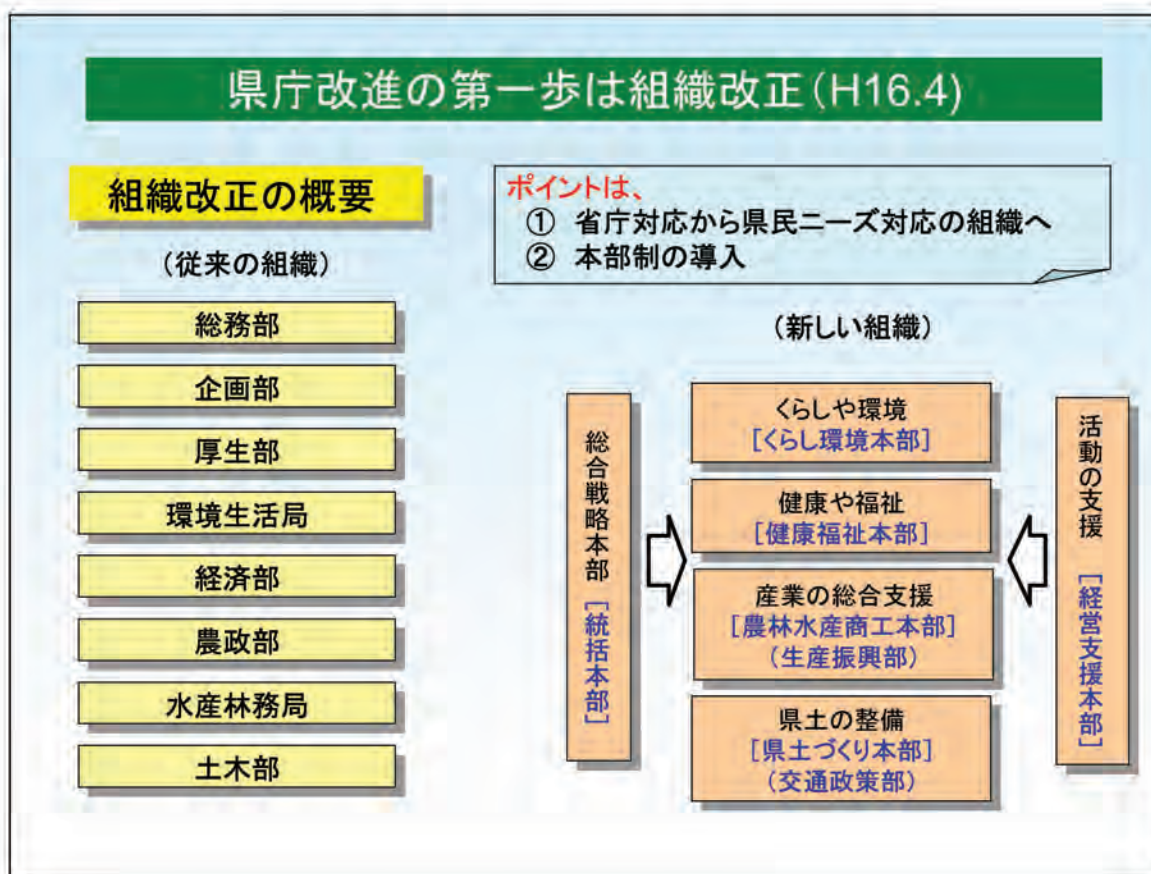
(2) 内部監査部門が実施した監査結果を監査役に供覧しています。

10. その他監査役会または監査役の監査が実効的に行われることを確保するための体制について

(会社法施行規則 100 条 3 項 4 号)

(1) 会計監査人、取締役、使用人、子会社取締役・監査役等は、監査役と意見交換を行っています。

(2) 各部門およびグループ各社は、監査役の往査に協力しています。



## 本部制

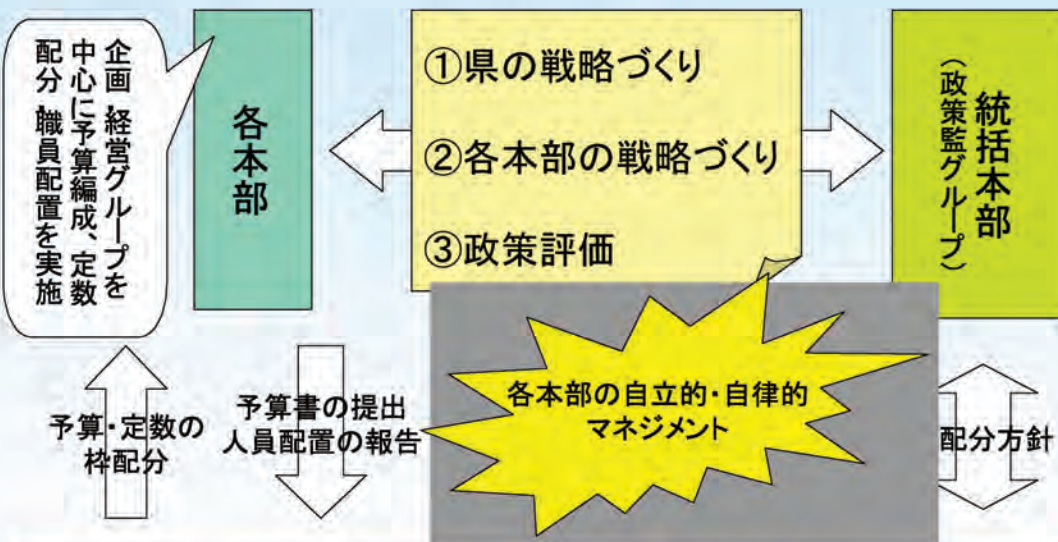
### 自律的経営のためには、「庁内分権」

(かつては・・・) 総務部(管理部門)が予算や定数を個別に査定し配分

より現場に近い各本部が、自らの判断で経営資源を自立的・自律的に配分

- ・ 各本部に予算や定数を枠配分
- ・ 各本部の戦略に基づき、企画・経営グループを中心に経営資源を配分
- ・ 本部内の人事配置(副課長以下)も各本部の権限
- ・ 財務課、職員課は各本部を支援

### 予算や定数の編成権限を各本部に移譲



「財務課」(予算) 「収支見通し、予算全体調整、執行チェックなど」

「職員課」(定数、職員配置) 「全体調整、県庁全体の人事配置案の作成など」



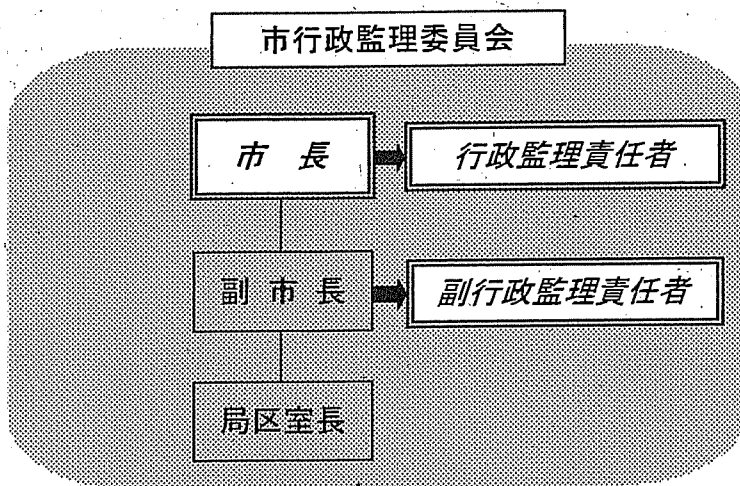
## 本市の内部統制の体制

### (1) 「信頼回復に向けた取組み方針」に基づく改正

- ・市長を本市のコンプライアンスに関する最高責任者として位置づけ、行政監理委員会の委員長とする。
- ・本市のコンプライアンスに関する内部統制を一体的かつ有効的に機能させるにあたって、市長を「行政監理責任者」、副市長を「副行政監理責任者」と位置づける。

(平成20年4月1日付 名古屋市職員倫理規則改正)

### (2) 現行の体制



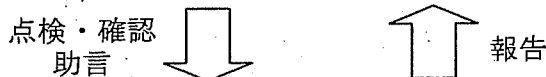
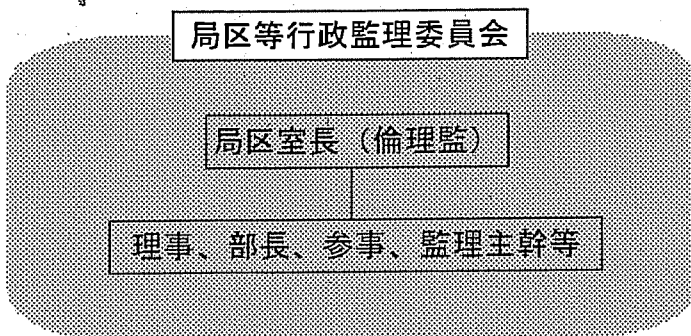
#### 【市行政監理委員会の目的】

職員の職務に係る倫理の保持及び職務の公正な執行を確保するために必要な施策を協議する。



#### 【局区等行政監理委員会の目的】

各局区室における職員の職務に係る倫理の保持及び職務の公正な執行を確保するために必要な施策を協議する。



#### 【監理主幹・監理主査の目的】

倫理監（局区室長）の命を受け所属の職員の服務に係る倫理の保持及び職務の公正な執行に関する指導、助言その他必要な措置を講ずる。

(注)      は、「信頼回復に向けた取組み方針」に基づく改正を示す。

名古屋市長官制施行規則

(目的)

**第1条** この規程は、本市の職員の職務及び事務の執行に対し、地方自治法(昭和22年法律第67号)第154条に基づき市長の指揮監督の一環として、コンプライアンスの確保の観点から実施する監視について必要な事項を定め、監視の実施により、厳正な職員の倫理を保持するとともに、公平・公正で、かつ適正な職務の執行を確保し、もって市政に対する市民の信頼の確保を図ることを目的とする。

(監察の対象)

**第2条** 監察は、職員(本市のすべての職員をいう。以下同じ。)の職務に関する行為(地方公務員法(昭和25年法律第261号)第33条に規定する信用失墜行為に関連する勤務時間外の行為を含む。以下同じ。)及び局区等(名古屋市長官制施行規則(昭和22年名古屋市長官制施行規則)第1条に規定する局及び室、区役所、会計室、市会事務局、教育委員会事務局、選挙管理委員会事務局、人事委員会事務局、監査事務局、上下水道局、交通局、病院局並びに消防局をいう。以下同じ。)における市政運営に関わる事務の執行全般を対象とする。

(監察の実施)

**第3条** 監察は、総務局職員部監察室(以下「監察室」という。)が実施する。ただし、市会事務局、教育委員会事務局、選挙管理委員会事務局、人事委員会事務局、監査事務局、上下水道局、交通局、病院局及び消防局に所属する職員の行為及び所管する事務については、監察室が当該局区等の監理主幹等(名古屋市長官制施行規則(平成16年名古屋市長官制施行規則)第105号。以下「職員倫理規則」という。)第10条第1項に規定する監理主幹及び監理主査をいう。以下同じ。)に対し依頼することにより、他の局区等に準じて実施する。

**第4条** 監察は、市長若しくは副市長から実施の指示があった場合、職員倫理規則第8条第1項に規定する名古屋市長官制施行監視委員会(以下「市長官制監視委員会」という。)において実施を決定した場合又は次の各号に掲げる事項を契機として社会的な影響、内容の重要性等を勘案し必要と認められた場合に、対象となる事項及び所屬を特定したうえで実施する。

- (1) 職員倫理規則第9条第1項に規定する局区等行政監視委員会(以下「局区等行政監視委員会」という。)からの実施の要請
- (2) 名古屋市長官制施行監視委員会(平成16年12月27日市長決裁)第6第1項に規定する相談又は通報その他の職員からの情報提供
- (3) 市民等からの書面、電話等による情報提供
- (4) 報道機関による報道

(実施の観点)

**第4条** 監察は、次の各号に掲げる監察の対象の区分に応じて、当該各号に定める観点に特に意を用いて実施するものとする。

- (1) 職員の行為 地方公務員法その他の法令等(条例、規則、要綱、要領等の規程を含む。以下同じ。)に基づく職員の職務に関する規定に対する違反その他の市民の疑惑や不信を招くような全体の奉仕者としてふさわしくない行為の有無
- (2) 事務の執行 地方自治法その他の法令等に基づく職務の基準に対する違反その他公平・公正で市民から負託された公務として不適正な執行の有無

(監察の手法)

**第5条** 監察は、関係者からの事情の聴取、関係する帳簿、書類その他の記録の提出、必要な資料の作成及び提出、関係現場における物件の検査その他適宜必要と認められる手法による。

**第6条** 前項の手法については、監察の対象となった局区等の監理主幹等と連携して行うものとし、関係職員はこれに協力しなければならない。

(実施における留意)

**第6条** 監察の実施に当たっては、監査委員による監査その他の監察と同種又は類似の監査、検査、調査等との連携及び協力を図り、監察の実施時期、対象となる事項又は所屬の特定、前条に規定する手法の選択等について、重複しないよう効率的かつ効果的な実施に努めなければならない。この場合において、監察の対象となった局区等における経常の業務に支障が生じないように十分に配慮しなければならない。

(結果の報告等)

**第7条** 総務局長は、監察の実施後、監察の対象となった局区等及び当該監察の結果に関連して必要があると認める局区等(以下「関係局区等」という。)の局区等行政監視委員会に対し、結果を報告しなければならない。

**第8条** 前項の場合において、総務局長は、監察の結果に対する評価及び監察の結果を踏まえた是正、改善又は防止の措置(以下「是正措置等」という。)に関する意見を附することができる。

(是正措置等)

**第8条** 前条第1項の報告を受けた局区等行政監視委員会は、必要があると認めるときは、是正措置等の実施の要否及び必要な是正措置等の実施の時期、内容、方法等について協議する。

**第9条** 関係局区等の長は、前項の協議を踏まえ、必要があるときは、適切な是正措置等を実施しなければならない。

3 関係局区等の長は、前項の規定により是正措置等の実施を決定したときはその実施の時期、内容、方法等を、実施する必要がないと認めたとときはその旨を総務局長に対し報告しなければならぬ。

4 第2項の規定にかかわらず、次の各号に掲げる場合において総務局長が必要と認めるときは、市政監理委員会又は総務局長及び関係局区等の長を含む関係職員による会議(以下「関係局区等調整会議」という。))において、是正措置等の実施の要否並びに必要な是正措置等の実施の時期、内容、方法及び関係局区等の協力について協議を行い、関係局区等の長は当該協議の結果に基づき適切な是正措置等を実施するものとする。

(1) 監察の結果について、社会的な影響等を勘案したうえでの市政運営上の重要性が認められる場合

(2) 監察の結果について、全庁又は関係局区等の職員への早期の周知が必要と認められる場合

(3) 関係局区等の長が適切なる是正措置等を実施するために必要があると認め、総務局長に市政監理委員会又は関係局区等調整会議の開催を要請した場合

(4) 前項の報告に係る関係局区等の長が決定した是正措置等の要否又は実施の時期、内容、方法等について、前条第2項の意見と著しい相違がある場合

#### (個人情報保護等)

**第9条** 監察を行う職員又は前2条による結果の報告等若しくは是正措置等の実施に関わる職員は、これらの職務を行うに当たっては、個人が特定される情報を秘匿して行うよう努めるものとし、良好な職場風土の形成に支障が生ずることのないよう配慮しなければならない。

#### (委任)

**第10条** この規程に定めるもののほか、この規程の施行に関し必要な事項は、総務局長が定める。

#### 附 則

この規程は、平成17年6月1日から施行する。

#### 附 則

この規程は、平成18年4月1日から施行する。

#### 附 則

この規程は、平成19年4月1日から施行する。

#### 附 則

この規程は、平成20年4月1日から施行する。

## <参考資料44>

大阪市における内部統制（大阪市：2,516,543人）

**取組の概要**（大阪市法務監察室「コンプライアンスハンドブック（第2版）」より抜粋）

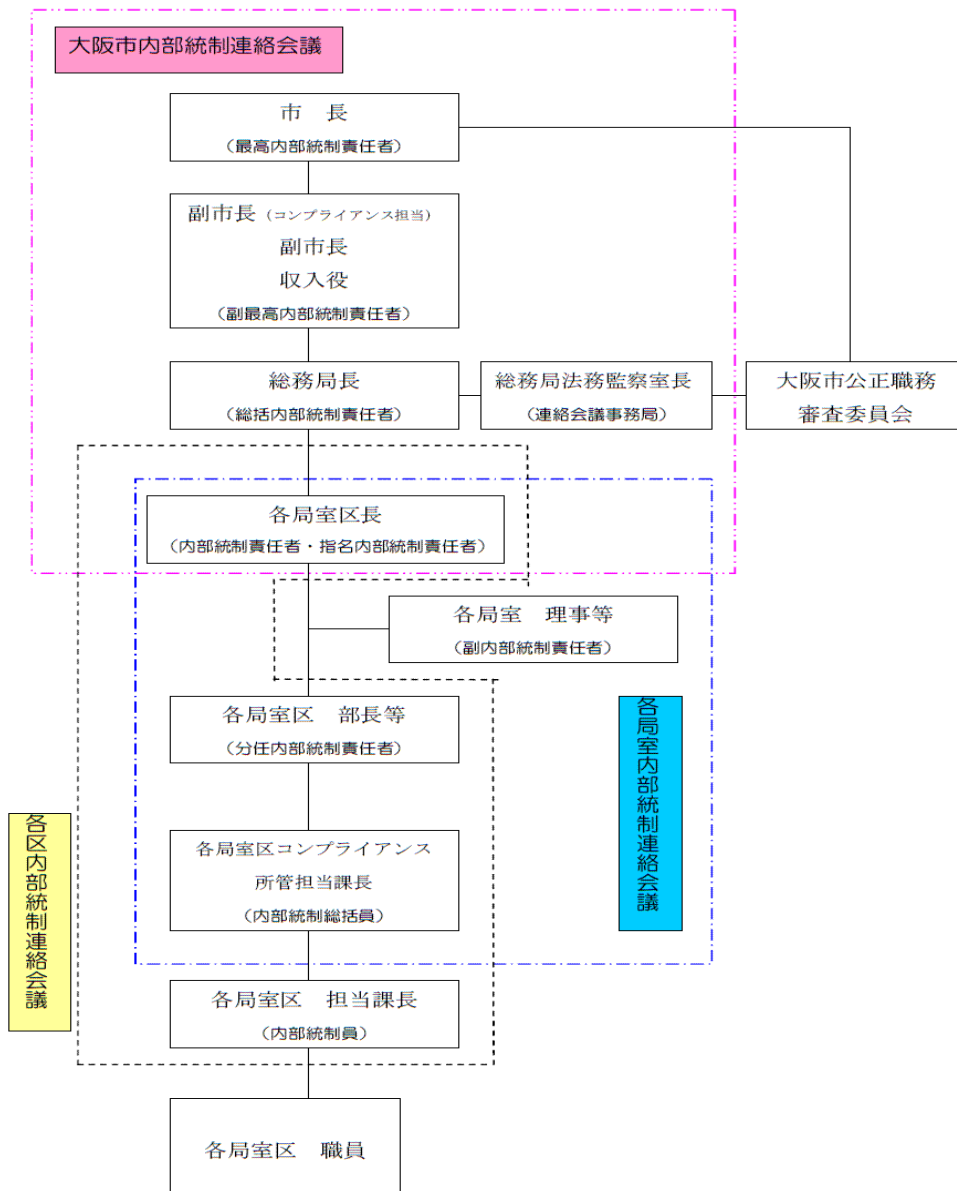
（大阪市における内部統制）

大阪市では、平成18年4月に「公正な職務の執行の確保のための内部統制の体制に関する規程」を制定しました。これは、市長を「最高内部統制責任者」、副市長を「副最高内部統制責任者」、局長、区長等を「内部統制責任者」と位置付け、コンプライアンスを推進する上でのそれぞれの使命と責任を明らかにすること等により、本市がコンプライアンスを推進していくために必要な体制を定めたものです。

大阪市では、この体制を活用して、内部監察やコンプライアンス研修等を実施し、コンプライアンスを推進していきます。

（大阪市内部統制連絡会議）

全市的な連絡調整を行うための「大阪市内部統制連絡会議」を設置するとともに、各所属内においても、連絡調整、情報共有を図るための会議を設置することとしています。なお、体制図は次のとおりです。



平成20年 9月22日

各 局 区 室 長 様

総 務 局 長

業務リスク・マネジメントの取組みについて（依頼）

業務リスク・マネジメントの取組みについて

1 趣旨・目的

- (1) 日常業務の見直しによる、基本的な業務手順（基本動作）の再確認
- (2) 課公所の全職員の話合いによる、日常に潜む業務リスクの情報の共有
- (3) 現場の職員自身による、自律的な、職場実態に応じたリスク回避策の未  
然の検討と実践
- (4) PDCAサイクルによる、一過性でない不祥事防止対策の実践

2 取組みの内容・実施スケジュール

9月下旬	○取組みの周知 朝礼等の場で取組みの趣旨・目的を伝え、取組みを周知する。 「業務リスク・マネジメントの取組み方法について」を配布 《業務リスクの洗い出し》 ・課公所の全職員が、日常の業務から、事務上の処理誤り等に つながりやすい業務リスクを洗い出す。 「業務リスク洗い出しシート（様式ア）」を利用
	○職場会議を開催 各職員が洗い出した業務リスクを、発生頻度・影響度の視点 で評価し、職場として取り組む重要度の高い業務リスク（3つ 程度）を決定する。 《リスク回避策の検討》 ・業務リスクごとに検討チームを設け、発生原因を探り、リス ク回避策を検討する。 「業務リスク回避策検討シート（様式イ）」を利用
10月	○リスク管理の計画の策定 《リスク管理の計画の策定》 ○職場会議を開催 職場として取り組むリスク回避策・実施の日程、手順、方法 等を決定する。
11月～	《リスク回避策の実施》 ・リスク管理の計画に基づき、リスク回避策に取り組み。 《実施結果の点検》 ○職場会議を開催 リスク回避策の実施結果を振り返り、評価、確認を行う。 《業務リスクマネジメントの定着》 ・リスク回避策のさらなる改善を図るとともに、業務リスクマ ネジメントの考え方を職場に定着させる。

記

1 趣旨・目的

業務リスク・マネジメントについては、本来、それぞれの現場で日常的・自主的に取り組まれるべきものであり、平成20年度局区等行政監理委員会の重点取組み事項について、計画・実施されている所属もありますが、今般の事務上の処理誤りが続いている状況を踏まえ、全庁的な取組みとして、緊急に行うものです。

また、この取組みは、次の趣旨・目的により取り組むものですので、取組みに当たっては、所属職員に十分周知のうえ、実施していただくようお願いいたします。

- (1) 日常業務の見直しによる、基本的な業務手順（基本動作）の再確認

日常の業務に潜むリスクを洗い出し、その予防策を講じるには、安易な



前例踏襲、マニュアルやチェックリストのみによる形式的な点検では不十分であり、基本的な業務手順に立ち返って、検証を行う必要があること。

(2) 課公所の全職員の話合いによる、日常に潜む業務リスクの情報の共有  
日常業務における潜在的な業務リスクを、個々の職員により浮き彫りにし、そうした情報を全職員が共有することで、職場全体の業務リスクの回避につなげること。

(3) 現場の職員自身による、職場実態に応じたリスク回避策の未然の検討と実践

現場が抱える業務リスクは千差万別であり、その回避策も一様ではないため、職場実態を一番知っている現場の職員一人ひとりが考え、実践することにより、もともと効果的な回避策を策定すること。

(4) PDCAサイクルによる、一過性でない不祥事防止対策の実践  
業務リスク・マネジメントについては、本来、それぞれの現場で日常的・自主的に取り組まれるべきものであり、今回の取り組みを、一過性のものに終わらせることなく、継続した取り組みとすること。

なお、他課公所の取り組みで、業務リスクに共通性があり、リスク回避策として効果的なものについては、所属共通の取り組みとして実践していくこと。

## 2 実施方法等

この取り組みは、10月の職場風土改革月間の事項としても位置づけられるものですが、職場風土改革月間に先行して、9月下旬から実施してください。

なお、実施方法と時期については、別紙の「業務リスク・マネジメントの取り組みの手引」を参考にしてください。

## 3 報告期限

それぞれ次に記載する期日までに、文書とデータにより、総務局職員部監察室まで報告してください。

(1) 業務リスク・マネジメント取り組み状況報告(局 平成20年11月14日(金))

区室総括票)(様式 1)

業務リスク・マネジメント取り組み状況報告(職場

単位記入票)(様式 2)

(2) 業務リスク・マネジメント実施結果(局区室総括票)(様式 3)

業務リスク・マネジメント実施結果(職場単位記入票)(様式 4)

(連絡先)

監察室 担当 鈴木・渡邊

電話 : 972-2118

e-mail : a2119@somu.city.nagoya.lg.jp

人材開発室 担当 野口・鈴木

電話 : 972-2126

e-mail : a2129@somu.city.nagoya.lg.jp

業務リスク・マネジメントの取組みの手引

業務リスク・マネジメントの取組み内容及びスケジュールは、次のとおりです。所属職員には具体的な取組みの手順について説明したうえで、取組みを実施してください。

<p>《業務リスクの洗い出し》</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○課公所の全職員が、日常の業務から、事務上の処理誤り等につきながらやすい業務リスクを洗い出す。</li> <li>・全職員に「業務リスク・マネジメントの取組み方法について」と「業務リスク洗い出しシート（様式ア）」を配布し、業務リスクの洗い出しを行ってください（このシートは、監察室に提出していただく必要はありません。）。</li> <li>・日常の業務経験でヒヤリとし、ハッとしたこと、事務処理のルールに照らして不適當と思ったこと、ルール違反とはいえないまでも問題があると思ったことを、具体的に記入してください。</li> </ul> <p>※「ハインリッヒの法則」によれば、1件の重傷以上の災害の背景には、軽傷を伴う災害が29件、さらには危うく惨事になるような「ヒヤリ」ハットするような出来事が、300件あるといわれています。この法則は、現在、「小さな事故や水面下の危険体験（ヒヤリハット）」を早く見つけてその要素に対策をとれば大きな事故を未然に防げるだろうという思想で広く受け入れられています。（不祥事防止ハンドブック34頁 参照）</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・業務リスクには、広くは自然災害・犯罪・セクハラ等も含まれますが、今回の取組みに当たっては、現場の具体的な業務に即したリスクを洗い出すよう心がけてください。</li> <li>ただし、業務に関するものなど、幅広い角度から考えさせていただきます。</li> <li>・安易な前例踏襲、マニュアルやチェックリストによる形式的な点検でなく、基本的な業務手順（基本動作）に立ち返り、潜んでいる業務リスクはないか、確認してください。</li> </ul> <p>（業務リスク洗い出しシート（様式ア）の記入について）</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・「リスクの区分」は、ひとつのリスクが複数の区分に該当する場合には、もっとも関係があるものに分類してください。</li> <li>・「発生頻度」は、日常的に行われる業務と数年に1度行われる業務とは異なります。（数年に1度行う業務であっても、そのたびにリスクを感じる場合には、発生頻度は高いといえます。）</li> </ul>	<p>9月 下旬</p>
---	------------------

<ul style="list-style-type: none"> <li>・「影響度」は、市政に対する信頼を損なう度合い、生命・身体への危険など、さまざまな尺度が考えられますが、各自の判断で総合的に判断してください。</li> </ul> <p>《業務リスクの評価》</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○職場会議を開催し、「業務リスク洗い出しシート（様式ア）」を用いて各職員が洗い出した業務リスクを、発生頻度・影響度の視点で評価し、職場として取り組む重要度の高い業務リスク（3つ程度）を決定する。</li> <li>・業務リスクは、できる限りかぎり分野にかたよりが生じないよう、配慮してください。</li> <li>・取組み対象として決定した業務リスク以外の業務リスクについても、必要に応じて、この取組みとは別に対応策をとってください。</li> </ul> <p>《リスク回避策の検討》</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○業務リスクごとに検討チームを設け、発生原因を探り、リスク回避策を検討する。</li> <li>・別添の「業務リスク回避策検討シート（様式イ）」を利用し、検討を行ってください（このシートは、監察室に提出していただく必要はありません。）。</li> <li>・業務リスクが発生する要因を、段階を追って考え、それぞれの要因に対して、リスク回避策を検討してください。</li> <li>・実現可能性・効果が低いリスク回避策であっても、とりあえず書き出した上で、検討を行ってください。</li> <li>・リスク回避策は、取組みとしての実現可能性と業務リスクを回避する効果について、他の回避策との相対的な評価により、3段階（大・中・小）に区分してください。</li> <li>・安易な前例踏襲、マニュアルやチェックリストによる形式的な点検でなく、基本的な業務手順（基本動作）に立ち返り、効果的なリスク回避策を検討してください。</li> </ul> <p>《リスク管理の計画の策定》</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○職場会議を開催し、「業務リスク回避策検討シート（様式イ）」を用い、職場として取り組む業務リスク回避策を決定し、その実施の日程、手順、方法等を検討・策定する。</li> <li>・リスクを回避する方策としては、予算や定員の増を伴うものも想定されますが、予算や定員の査定などに回避策を限定することなく、所属職員が不祥事などの防止のため取り組む活動としてふさわしいものに絞って取り組んでください。</li> <li>・業務リスク回避策を、計画的に段階を踏んで実施するため、回避策ごとに、実施スケジュールを策定してください。</li> </ul> <p>《取組み状況の報告》</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○業務リスク・マネジメント取組み状況報告（職場単位記入票）（様式2）を作成し、報告する。</li> </ul>	<p>10月</p> <p>職場風土改革月間</p> <p>11月～</p>
--	--

業務リスク・マネジメント取り組み状況報告 (局区室総括票)

<p>回避策の 実施後 (年度末 まで)</p>	<p>《リスク回避策の実施》                  ○リスク管理の計画に基づき、リスク回避策を実施する。                  ・リスク回避策に取り組みなかで、個別の問題が生じた場合には、適宜改善を行って、取り組みを継続してください。                  《実施結果の点検》                  ○職場会議を開催し、リスク回避策の実施結果を振り返り、評価、確認を行う。                  《業務リスク・マネジメントの定着》                  ○リスク回避策のさらなる改善を図るとともに、業務リスク・マネジメントの考え方を職場に定着させる。                  ・業務リスクに局区室内での範囲で共通性があり、リスク回避策として効果的なものは、局区室内で周知をすることにより、他課公所での参考としてください。                  《実施結果の報告》                  ○業務リスク・マネジメント実施結果(職場単位記入票)(様式4)を作成し、報告する。</p>
--------------------------------------	---

所 属	局・区・室			
実施期間	平成 20 年 9 月 日 ( ) ~ 10 月 日 ( )			
実施回数	延べ 回			
(内 訳)	第1回会議	延べ 回		
	第2回会議	延べ 回		
参加者数	延べ 人 (参考:所属内実施課公所数= )			
(内 訳)	第1回会議	延べ 人		
	第2回会議	延べ 人		
業務リスク	延べ 件			
リスクの区分)	法令・倫理 件	公金管理 件	公金管理以外の財務 件	
	サービスの質 件	情報の管理 件	人命・身体 件	
	その他 件			
リスク回避策	延べ 件			
所属としての 意見、感想等				
(参考) 月間の取り組み 全体を通しての 意見、感想等				

注 この記入票は、職場風土改革月間の終了時に提出してください。

業務リスク・マネジメント取組み状況報告 (職場単位記入票)

所 属 ( 課公所 )														
主宰者	補 職													
	氏 名													
第1回会議	開催日時	平成20年	月	日	( )	時	分	～	時	分	時	分		
	参加者数	人 (対象: 人)												
第2回会議	開催日時	平成20年	月	日	( )	時	分	～	時	分	時	分		
	参加者数	人 (対象: 人)												
取り組み・業務リスクとリスク回避策														
業務リスク (1)														
リスクの区分	<input type="checkbox"/> 法令・倫理		<input type="checkbox"/> 公金管理		<input type="checkbox"/> 公金管理以外の財務									
	<input type="checkbox"/> サービスの質		<input type="checkbox"/> 情報の管理		<input type="checkbox"/> 人命・身体									
	<input type="checkbox"/> その他( )													
発生頻度等	発生頻度	高	中	低	影響度	大	中	小						
リスク回避策	①													
	②													
	③													
	④													
リスク管理計画	11月	12月	1月	2月	3月									
回避策①														
回避策②														
回避策③														
回避策④														
業務リスク (2)														
リスクの区分	<input type="checkbox"/> 法令・倫理		<input type="checkbox"/> 公金管理		<input type="checkbox"/> 公金管理以外の財務									
	<input type="checkbox"/> サービスの質		<input type="checkbox"/> 情報の管理		<input type="checkbox"/> 人命・身体									
	<input type="checkbox"/> その他( )													

発生頻度等	発生頻度	高	中	低	影響度	大	中	小
リスク回避策	①							
	②							
	③							
	④							
リスク管理計画	11月	12月	1月	2月	3月			
回避策①								
回避策②								
回避策③								
回避策④								
業務リスク (3)								
リスクの区分	<input type="checkbox"/> 法令・倫理		<input type="checkbox"/> 公金管理		<input type="checkbox"/> 公金管理以外の財務			
	<input type="checkbox"/> サービスの質		<input type="checkbox"/> 情報の管理		<input type="checkbox"/> 人命・身体			
	<input type="checkbox"/> その他( )							
発生頻度等	発生頻度	高	中	低	影響度	大	中	小
リスク回避策	①							
	②							
	③							
	④							
リスク管理計画	11月	12月	1月	2月	3月			
回避策①								
回避策②								
回避策③								
回避策④								