

主宰者としての 意見、感想等	
-------------------	--

注 1 (対象:)は、会議に係る職種ごとに区分して実施した場合に、参加者がわかるように記載してください。
 2 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・マネジメント取り組み状況報告 (局区室総括票)

所 属	局・区・室		
実施回数 (内 訳)	延べ	回	
	第1回会議	延べ	回
	第2回会議	延べ	回
	第3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
	第3回会議	延べ	人
業務リスク	延べ	件	
リスク回避策	延べ	件	
周知した取組み	業務リスク		
	リスク回避策		
所属としての 意見、感想等			

注 「周知した取組み」欄には、他課公所での業務リスク・マネジメントの取組みの参考とするため、局区室内で周知を行ったものを記載してください。
 この記入票は、業務リスク・マネジメントの取組み後、提出してください。

業務リスク・マネジメント実施結果（職場単位記入票）

所 属（課公所）		平成21年 月 日（ ） 時 分 ～ 時 分	
第3回会議 開催日時	参加者数		
主宰者	補 職	人（対象： 人）	
	氏 名		
リスク回避策の実施結果			
業務リスク	(1)	リスク回避策	評価
リスク回避策の 点検	①		○ △ × ○ △ ×
	②		○ △ × ○ △ ×
	③		○ △ × ○ △ ×
	④		○ △ × ○ △ ×
業務リスク	(2)	リスク回避策	評価
	①		○ △ × ○ △ ×

業務リスク・マネジメントの取組み方法について

1 全体の流れ

業務リスク・マネジメントの取組みの全体図は、次のとおりです。



2 具体的な進め方

第1回職場会議（月 日、ステップ2）までにすること

「業務リスク洗い出しシート（様式ア）」を使って、業務リスクの洗い出しを行ってください。

- ・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当と思ったこと、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。
- ・業務リスクには、広くは自然災害・犯罪・セクハラ等含まれますが、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。
- ・ただし、業務に関するものであれば、施設の安全管理、市民に関するものなど、幅広い角度から考えてください。
- ・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。

第2回職場会議（月 日、ステップ4）までにすること

「業務リスク回避策検討シート（様式イ）」を使って、第1回職場会議で取り組むことに決定した業務リスクについて、検討チームで発生原因を探り、リスク回避策を検討してください。

- ・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。
- ・実現可能性・効果が低いリスク回避策であっても、この段階では、とりあえず書き出した上で、検討を行ってください。
- ・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、検討してください。

第2回職場会議の開催後（ステップ5以降）にすること

職場会議で決定した業務リスク回避策について、実施スケジュールに基づいて、取組みを行ってください。

取組みを行う中で、個別の問題が生じた場合には、適宜改善を行い、取組みを継続してください。

第3回職場会議では、取り組んだ回避策について、取組みのよい点、反省点などを話し合ってください。

②					○ △ ×	○ △ ×
③					○ △ ×	○ △ ×
④					○ △ ×	○ △ ×
(3)						
		リスク回避策	評価	実施	効果	
①					○ △ ×	○ △ ×
②					○ △ ×	○ △ ×
③					○ △ ×	○ △ ×
④					○ △ ×	○ △ ×
主宰者としての意見、感想等						

注 1 (対象:)は、会議を係や職種ごとに区分して実施した場合に、参加者がわかるように記載してください。
2 この記入票は、業務リスク・マネジメントの取組み後に提出してください。

【様式ア】「業務リスク洗い出しシート」

第1回職場会議までに各自で作成します。業務分担表等でご自身の担当業務を確認し、記載例に従って業務リスクの洗い出しを行ってください。

1 担当業務の記載

【主担当の業務】	【副担当の業務】

2 各業務のリスクの洗い出し

区分 No.	業務の名称	何が (人、モノ、カネ、情報)	～すると ～していると	リスク事象 (困ることの状況は?)	リスクの区分 (番号に○をつける)	発生頻度 (番号に○をつける)	影響度 (番号に○をつける)
1					1 法令・倫理 2 公金管理 3 公金管理以外の財務 4 サービスの質 5 情報の管理 6 人命・身体 7 その他	1 ごくまれに発生 2 数年に1回発生 3 1年に1回発生 4 年に複数回発生 5 月に複数回発生	1 軽微な影響 2 やや軽い影響 3 中程度の影響 4 大きな影響 5 甚大な影響
2					1 法令・倫理 2 公金管理 3 公金管理以外の財務 4 サービスの質 5 情報の管理 6 人命・身体 7 その他	1 ごくまれに発生 2 数年に1回発生 3 1年に1回発生 4 年に複数回発生 5 月に複数回発生	1 軽微な影響 2 やや軽い影響 3 中程度の影響 4 大きな影響 5 甚大な影響
3					1 法令・倫理 2 公金管理 3 公金管理以外の財務 4 サービスの質 5 情報の管理 6 人命・身体 7 その他	1 ごくまれに発生 2 数年に1回発生 3 1年に1回発生 4 年に複数回発生 5 月に複数回発生	1 軽微な影響 2 やや軽い影響 3 中程度の影響 4 大きな影響 5 甚大な影響
4					1 法令・倫理 2 公金管理 3 公金管理以外の財務 4 サービスの質 5 情報の管理 6 人命・身体 7 その他	1 ごくまれに発生 2 数年に1回発生 3 1年に1回発生 4 年に複数回発生 5 月に複数回発生	1 軽微な影響 2 やや軽い影響 3 中程度の影響 4 大きな影響 5 甚大な影響

- ・「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。
- ・「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。)
- ・「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。

【様式イ】「業務リスク回避策検討シート」

第2回職場会議までに検討チームのメンバー全員で作成します。【様式ア】で取り上げたリスクごとに発生原因と対策案を考えてください。

1 業務リスクの内容(様式1で洗い出したリスク1つのつき、1枚使用してください。)

業務名	
リスク内容	

※進め方の手順

- ①「1 業務リスクの内容」欄に、このシートで取り上げるリスクにかかる「業務名」と「リスク内容」を記入します。
- ②なぜその「リスク内容」が発生するのか? その原因を考えてポストイットに書き出し、「1回目のなぜ?」欄に貼ります。
- ③「1回目のなぜ?」欄に貼り付けたポストイットの原因が「なぜ発生したか?」を考え「2回目、3回目のなぜ?」欄に貼ります。
- ④各ポストイットを眺め、原因と結果の関係になっているポストイットを線でつなぎます。
- ⑤各要因(なぜなぜをやって最も右にある要因)に対する対策案をポストイットに書き出し「対策案」欄に貼ります。
- ⑥対策の実現可能性及び効果について大、中、小で評価し、対策案を書いたポストイットの横に記入します。

2 1のリスクが発生する原因を考える

リスクが発生する原因	1回目のなぜ?	2回目のなぜ?	3回目のなぜ?

3 各原因の発生を防ぐ対策案を考える

対策案	実現可能性	効果

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）		〇〇局〇〇課		
主宰者	補職	課長		
	氏名	〇〇〇〇		
第1回会議	開催日時	平成20年〇月〇日（〇）〇時〇分～〇時〇分		
	参加者数	人（対象：人）		
第2回会議	開催日時	平成20年〇月〇日（〇）〇時〇分～〇時〇分		
	参加者数	人（対象：人）		
取り組む業務リスクとリスク回避策				
業務リスク	福祉関係の給付金を決定し、支給する事務で、世帯構成・所得に関する資格要件に誤りがあることにより、給付金額の決定に誤りを生じそうになった。			
リスクの区分	<input checked="" 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	小
リスク回避策	<p>① 申請書の記載例を作成し、配布する。</p> <p>② 窓口で申請内容を確認する際のチェックリストを作成する。</p> <p>③ 入力手順のマニュアルを作成する。</p> <p>④ 課内の勉強会を行い、周知の徹底と研修を充実する。</p>			
リスク管理計画	11月	12月	1月	2月
回避策①	記載間違いを洗い出し	間違いが生じる原因を分析	記載例 試作係会で検討	試行結果の評価・改善
	入力間違いの洗い出し	間違いが生じる原因を分析	チェックリスト試作係会で検討	試行結果の評価・改善
回避策②	入力手順の確認	特に注意するポイントの洗い出し	マニュアル試作	試行結果の評価・改善
	①～③の作業で周知すべき事項を確認	勉強会の資料作成	勉強会開催	勉強会開催
回避策③	回避策①	回避策②	回避策③	回避策④
	回避策④	回避策⑤	回避策⑥	回避策⑦
回避策④	回避策⑧	回避策⑨	回避策⑩	回避策⑪
(略)				

【様式ア】「業務リスク洗い出しシート」

第1回職場会議までに各自で作成します。業務分担当等でご自身の担当業務を確認し、記載例に従って業務リスクの洗い出しを行ってください。

1 担当業務の記載

【主担当の業務】	【副担当の業務】

2 各業務のリスクの洗い出し

区分 No.	業務の名称	何が (人、モノ、カネ、情報)	～すると ～していると	リスク事象 (困ることの状況は?)	リスクの区分 (番号に○をつける)	発生頻度 (番号に○をつける)	影響度 (番号に○をつける)
1	〇〇窓口対応業務	窓口で手数料の徴収を行っている事務で	手揚げ金庫を窓口近くのカウンターに置いていたところ	窓口事務が重なったときに、手揚げ金庫がなくなりそうになった。	1 法令・倫理 2 公金管理 3 公金管理以外の財務 4 サービスの質 5 情報の管理 6 人命・身体 7 その他	① ごくまれに発生 2 数年に1回発生 3 1年に1回発生 4 年に複数回発生 5 月に複数回発生	1 軽微な影響 2 やや軽い影響 3 中程度の影響 ④ 大きな影響 5 甚大な影響
2	〇〇徴収金の徴収事務	徴収金の通知文書を対象者に通知する事務で	封筒のあて先と通知書が、同時に通知するほかの市民の分と間違えたため	市民の個人情報、他人に送付しそうになった。	1 法令・倫理 2 公金管理 3 公金管理以外の財務 4 サービスの質 5 情報の管理 6 人命・身体 7 その他	① ごくまれに発生 2 数年に1回発生 3 1年に1回発生 4 年に複数回発生 5 月に複数回発生	1 軽微な影響 2 やや軽い影響 3 中程度の影響 ④ 大きな影響 5 甚大な影響
3	〇〇給付金支給事務	福祉関係の給付金を決定し、支給する事務で	世帯構成・所得に関する資格要件に誤りがあることにより、	給付金額の決定に誤りを生じそうになった。	① 法令・倫理 2 公金管理 3 公金管理以外の財務 4 サービスの質 5 情報の管理 6 人命・身体 7 その他	1 ごくまれに発生 ② 数年に1回発生 3 1年に1回発生 4 年に複数回発生 5 月に複数回発生	1 軽微な影響 2 やや軽い影響 3 中程度の影響 ④ 大きな影響 5 甚大な影響
4					1 法令・倫理 2 公金管理 3 公金管理以外の財務 4 サービスの質 5 情報の管理 6 人命・身体 7 その他	1 ごくまれに発生 2 数年に1回発生 3 1年に1回発生 4 年に複数回発生 5 月に複数回発生	1 軽微な影響 2 やや軽い影響 3 中程度の影響 4 大きな影響 5 甚大な影響

・「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。
 ・「発生頻度」は、日常的に行われる業務と数年に1度行われる業務とでは異なります。(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。)
 ・「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。

【様式イ】「業務リスク回避策検討用シート」

第2回職場会議までに検討チームのメンバー全員で作成します。【様式ア】で取り上げたリスクごとに発生原因と対策案を考えてください。

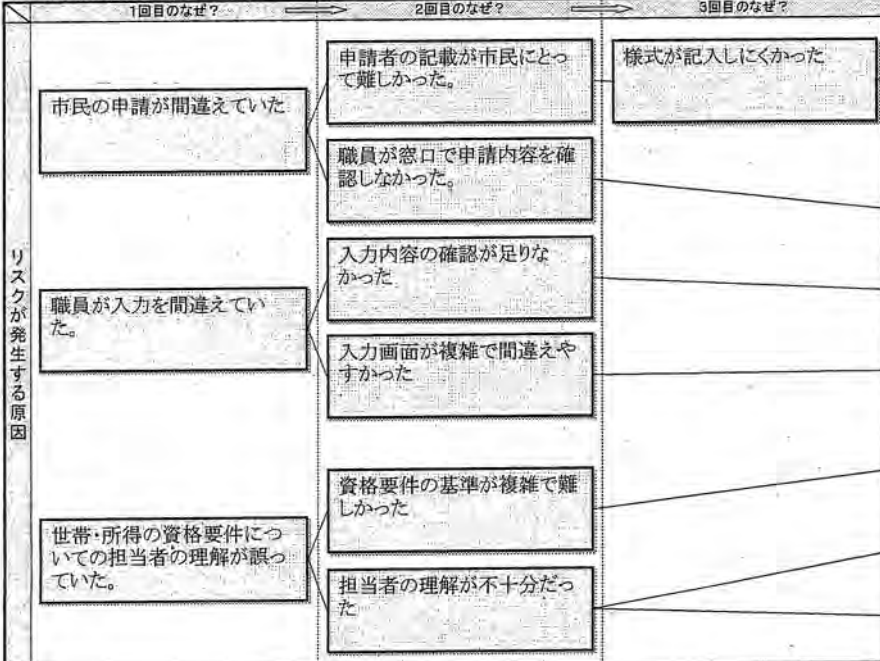
1 業務リスクの内容(様式1で洗い出したリスク1つのつき、1枚使用してください。)

業務名	〇〇給付金支給事務
リスク内容	福祉関係の給付金を決定し、支給する事務で、世帯構成・所得に関する資格要件に誤りがあることにより、給付金額の決定に誤りを生じそうになった。

※進め方の手順

- ①「1 業務リスクの内容」欄に、このシートで取り上げるリスクにかかる「業務名」と「リスク内容」を記入します。
- ②なぜその「リスク内容」が発生するのか? その原因を考えてポストイットに書き出し、「1回目のなぜ?」欄に貼ります。
- ③「1回目のなぜ?」欄に貼り付けたポストイットの原因が「なぜ発生したか?」を考え「2回目、3回目のなぜ?」欄に貼ります。
- ④各ポストイットを眺め、原因と結果の関係になっているポストイットを線でつなぎます。
- ⑤各要因(なぜなぜをやって最も右にある要因)に対する対策案をポストイットに書き出し「対策案」欄に貼ります。
- ⑥対策の実現可能性及び効果について大、中、小で評価し、対策案を書いたポストイットの横に記入します。

2 1のリスクが発生する原因を考える



3 各原因の発生を防ぐ対策を考える

対策案	実現可能性	効果
申請書の様式を分かりやすくする	中	中
申請書の記載例を作成し、配布する	大	中
窓口で申請内容を確認するさいのチェックリストを作成する	大	中
入力後、読みあわせをする	大	中
入力手順のマニュアルを作成する	大	中
資格要件を単純にする	小	中
課内の勉強会を行い、周知の徹底と研修を充実する	大	中
失敗例について、朝礼で注意を喚起する。	大	中

< 参考資料 46 >

民間企業における内部統制の整備・運用の課題

(アビーム コンサルティング株式会社)

民間では、内部統制報告制度施行の初年度を迎え、以下のような課題が認識されています。

※ 出典 アビームコンサルティング株式会社が2008年3月から同5月にかけて、東証・大証の一部・
二部上場企業、および、マザーズ・ジャスダック上場の従業員300名以上の企業など302
社を母集団にした調査結果

■ 調査概要

【調査対象企業】東証一部・東証二部・大証一部・大証二部の全上場企業、および、マザーズ・ジャスダック上場の従業員300名以上の企業など2,800社

【調査方法】調査票を、「J-SOX」「内部統制」「経理」「財務」の担当役員、部長宛に郵送

【有効回答】302社(回答率11%)

【調査時期】2008年3月～2008年5月

■ 調査項目

I. 全社的統制、決算・財務報告プロセス統制

1. 評価対象範囲の選定方針
2. 評価対象の現在の状況
3. 評価の実施方法
4. 整備・構築において認識している課題

II. 決算・財務報告プロセス以外の業務プロセス統制

5. 評価対象範囲の選定方針
6. 評価対象の現在の状況
7. 評価の実施方法
8. 整備・構築において認識している課題

III. 評価体制

9. 構築の中心部門
10. 独立的評価の体制
11. 内部統制対応コスト
12. 外部コンサルティング会社の役割
13. 会計監査人とのコミュニケーションの状況
14. 海外における内部統制対応
15. 全社的な浸透に向けた社内的な取り組み
16. 体制に関する課題

IV. 共通

17. 内部統制支援ツールの利用状況
18. 予備年度監査(ドライラン)の実施状況
19. 現時点での整備・運用状況
20. 全般的な課題
21. 内部統制と関連して取り組んでいる、または関心のある経営課題
22. 御社の考える「内部統制」とは

民間企業における内部統制の整備・運用にあたっての課題として、東証及び大証の上場企業に対し、民間企業における内部統制報告制度の課題について、アンケート調査が実施されている。

主な調査結果は、以下のとおりであるが、回答割合について、全体の割合に加えて、企業の規模に応じ、次のような3つのグループに分けている。なお、全グループの合計が回答数と一致しないのは、無記名回答で分類できない企業があったためである。

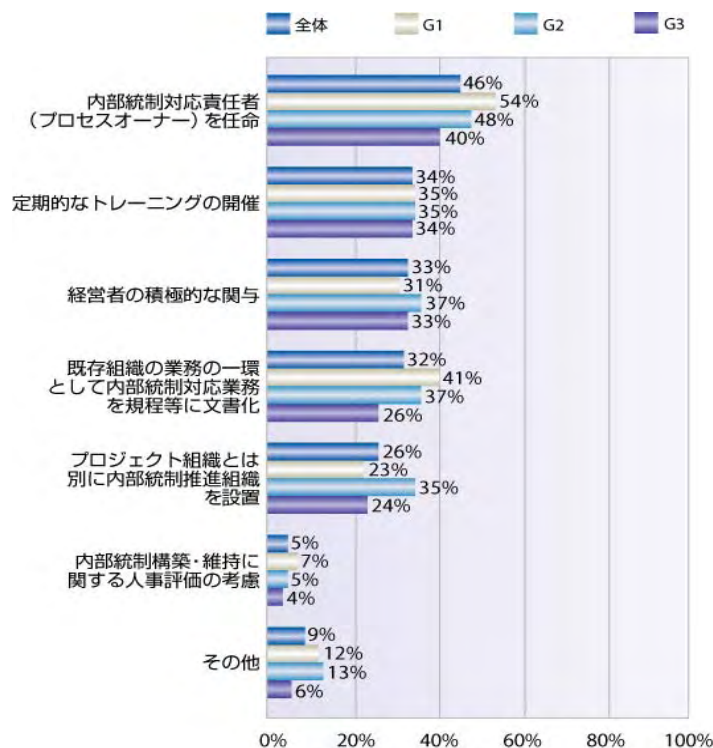
- G 3・・・連結売上高が 1,000 億円未満の企業 (156 社)
- G 2・・・連結売上高が 1,000 億円以上の企業のうち、主要事業セグメント比率が 67%以下または海外拠点売上比率が 33%以上の企業 (60 社)
- G 1・・・G 2 及び G 3 以外の企業 (83 社)



① 社内に浸透させる取組

「内部統制対応を全社的に浸透させるために現在取り組んでいる、又は取り組もうとしていること」を聞いたところ、全体的に見ると、「内部統制対応責任者（プロセスオーナー）を任命」という回答が 46%と最も多かった。しかし、他の項目は 40%未満に止まっている。また、70%の企業が、1つ又は2つの項目にしかマークしていなかった。図1に挙げた項目は、内部統制が有効に機能するために、そして、それを維持するために有効な手段であり、積極的に取り組むことが望ましいが、ほとんどの企業では、全社的な浸透に向けた取り組みが充分に行われているとは言い難い。

<図1 浸透のための取組（複数回答可）>



② 進捗状況

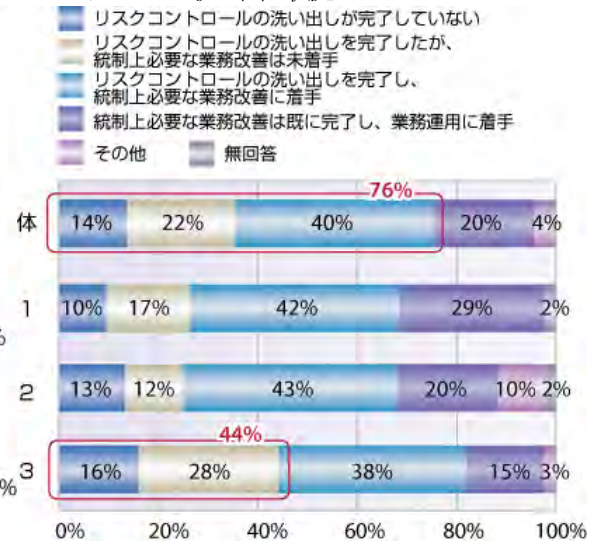
全社統制については72%、業務プロセス統制については76%の企業が、いまだに文書の更新作業や統制のための業務改善を終えていない状態にあり、多くの企業は内部統制の整備・構築作業を続けていることが判明した(図2-1、図2-2)。

また、グループ別に見ると、全社統制、業務プロセス統制ともにG3が最も遅れており、全社統制では28%、業務プロセス統制では4%が、業務運用に至っていない。

<図2-1 全社統制に関する規程・マニュアル類の状況>



<図2-2 業務プロセス統制に関するリスクコントロールの洗い出し状況>

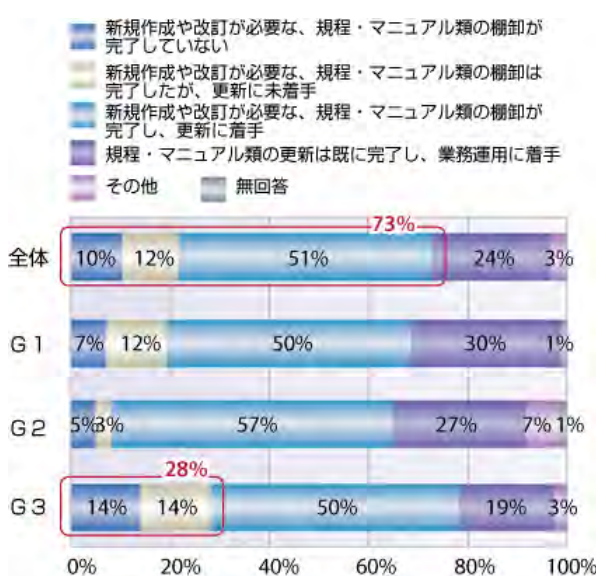


③ 整備・構築の方針

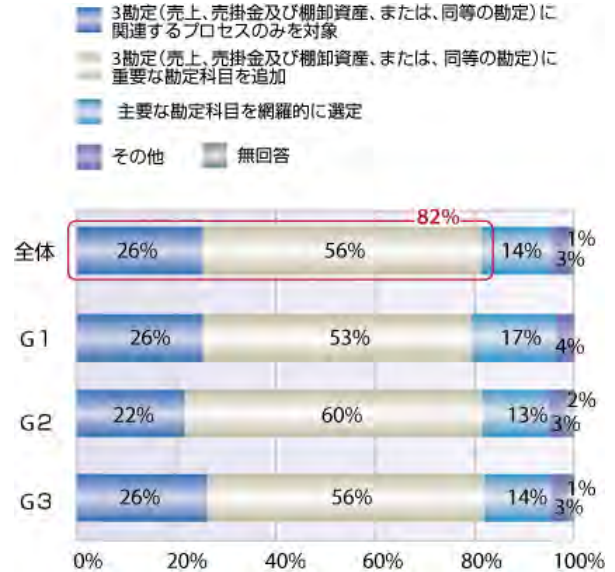
全社統制の評価項目については、79%の企業が、実施基準が例示する42の評価項目に紐付けて質問を構成していた(図3-1)。また、業務プロセス統制の評価対象プロセスを、82%の企業が、実施基準の定める3つの勘定(売上、売掛金、棚卸資産)、もしくは、それらに重要な勘定科目を追加したものを用いて絞り込んでいた(図3-2)。

このように、実施基準に忠実に進めようとしている企業が約8割を占めることが分かった。

<図3-1 全社統制の評価項目の構成要素>



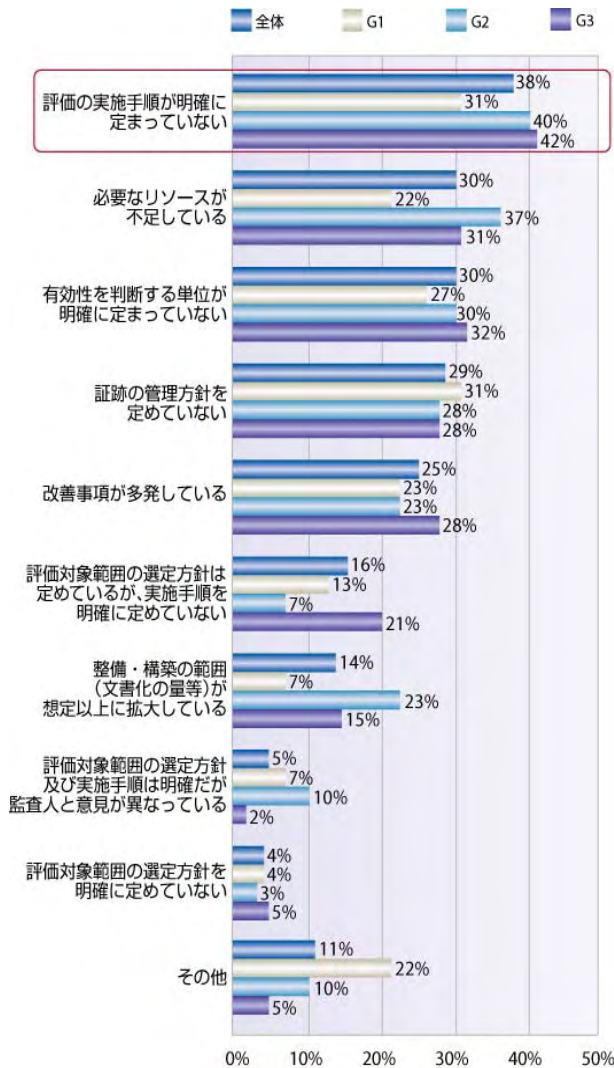
<図3-2 勘定科目による絞り込み>



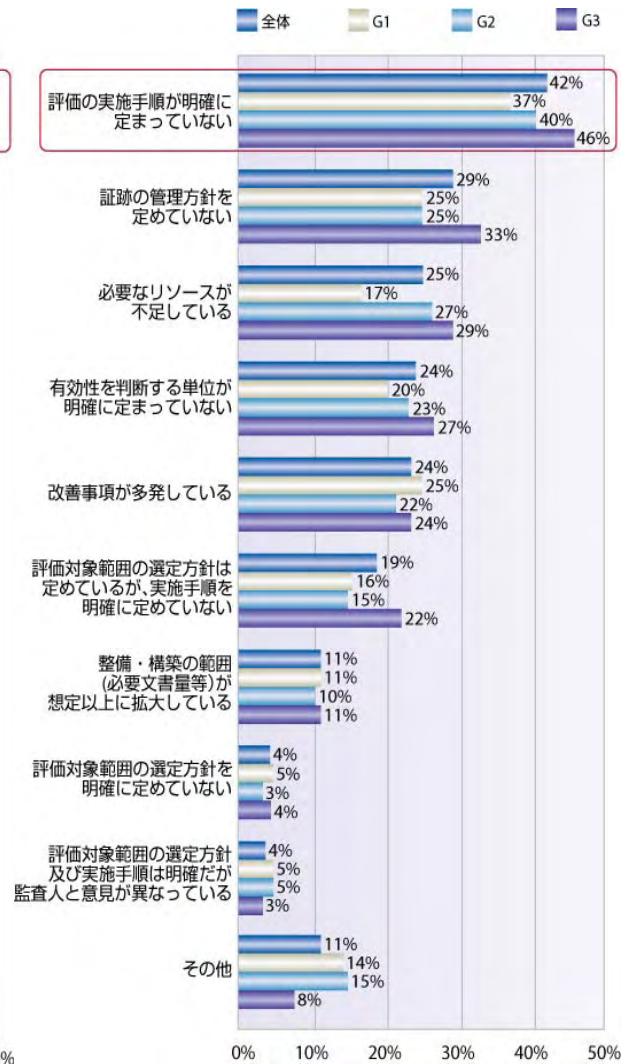
④ 課題

全社統制及び決算・財務報告プロセス統制では 42%、業務プロセス統制では 38%の企業で、評価の実施手順が定まっていなかった（図 4-1、図 4-2）。本番初年度の評価が必要だが、その準備ができていない企業が多いことが判明した。

<図4-1 全社統制及び決算・財務報告プロセス統制の整備・構築において、認識している課題（複数回答可）>

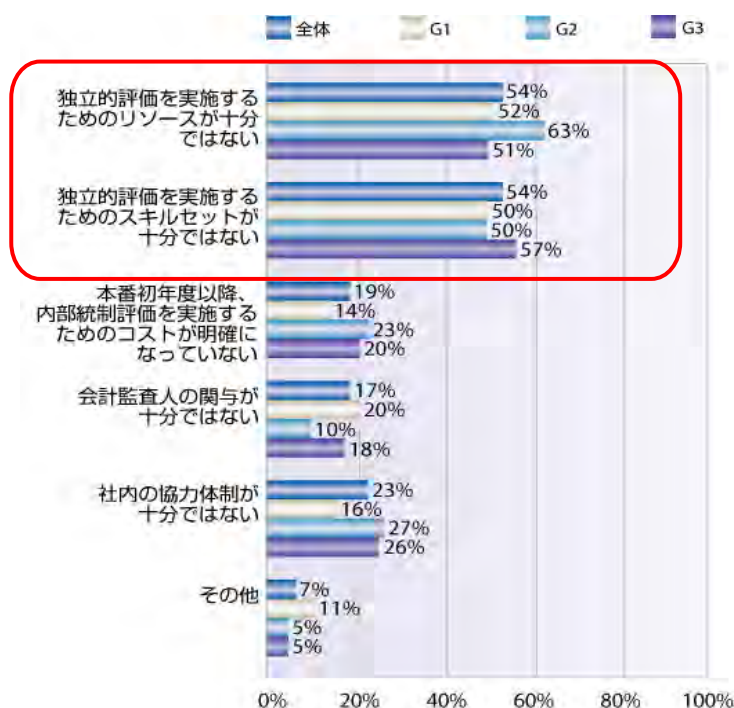


<図4-2 業務プロセス統制の整備・構築において、認識している課題（複数回答可）>



また、体制に関する課題として、過半数の企業が、過半数の企業が、独立的評価のリソース不足（54%）やスキルセット不足（54%）を挙げた。この点からも、評価の準備に苦心している様子が窺える（図 4-3）。

<図4-3 体制に関して、認識している課題（複数回答可）>



⑤ 担当者の負担

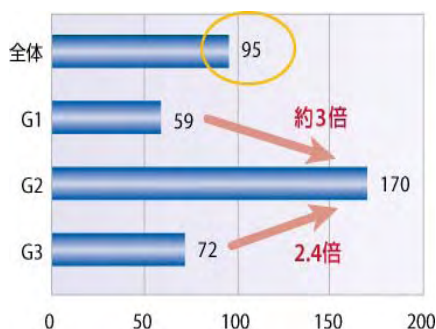
独立的评价担当者1人当たりの担当キーコントロール数は95にも上ることが判明した(図5-1)。ほとんどの担当者にとって、内部統制評価は初めての作業であり、相当な負担となることが懸念される。

また、1社当たり評価対象業務プロセス数について、G1とG2を比較すると、G2の値は、G1の3倍以上であり、G2は、内部統制報告制度への対応の負荷が大きいことがよく分かる(図5-2)。

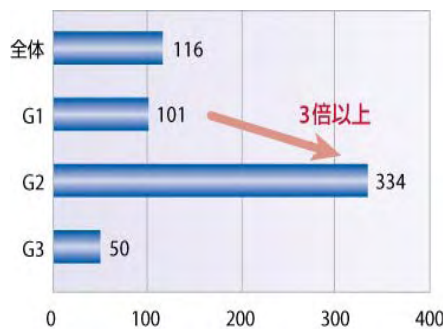
一方で、G2の1社当たり独立的评价担当者数は、G1の1.4倍にとどまっており、業務プロセス数ほどの大きな差はなかった(図5-3)。その結果、G2の独立的评价担当者1人当たりの担当キーコントロール数は、170という、G1の3倍、G3の2.4倍もの値となった。G2の独立的评价担当者の負荷は、他のグループよりも圧倒的に大きいこととなる。

また逆に、G1については、独立的评价にかける人数が、G2やG3よりも相対的に多いことが判明した。

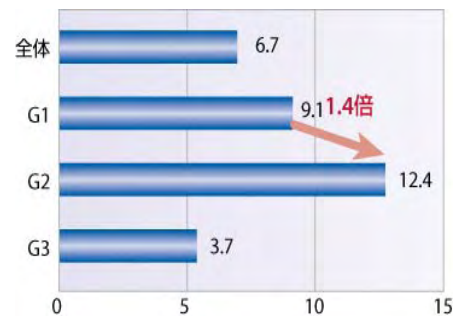
<図5-1 独立的评价担当者1人当たりの担当キーコントロール数>



<図5-2 1社当たりの評価対象業務プロセス数>



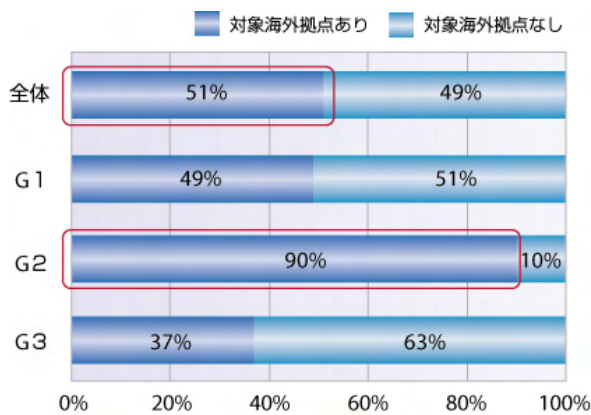
<図5-3 1社当たりの独立的评价担当者数>



⑥ 海外拠点ではリソース不足が顕著

内部統制の対象となる海外拠点を持つ企業の半数が、「海外現地のリソースが十分でない」ことを課題に挙げた（図6-1、図6-2）。中でもG2は70%が挙げており、特に業務プロセス統制に関する評価のリソース不足が懸念される。

<図6-1 内部統制の対象となる海外拠点の有無>



<図6-2 海外での内部統制対応における課題>
(複数回答可、対象海外拠点ありの企業を母数とする)

