

むすび丸

宮城県における 内部統制の取組

平成29年10月24日(火)

宮城県総務部行政経営推進課

課長 泉 洋一

本日の内容

- 1 導入経緯
- 2 体制整備
- 3 行動計画(会計事務編)
- 4 実施結果
- 5 今後の取組, 課題
- 6 工夫や留意した点
- 7 その他

1 導入経緯

内部統制システムの導入経緯

◎震災復興事業に係る事務量の増加に伴い、会計上の不適切事案が増加

⇒会計事務指導指摘件数 H21:603件→H24:835件(4割増)

◎平成24年度監査委員決算審査意見書(H25.9.10)

⇒「執行部自ら早急に内部統制システムを確立し、全組織で具体的な取組を求める」



知事コメント(H25.12.16庁議)

○復興の本格化に伴う業務増により、不適切案件が増えたと監査委員から指摘された。

○チェック体制構築のため、**新たな内部統制システム導入**に向けて、担当課へ指示した。⇒当課において**検討開始**

2 体制整備

内部統制システムに係る体制整備①

◎宮城県内部統制基本方針(平成26年6月策定)

東日本大震災による復旧・復興に向けた事務事業が著しく増大する中、限られた職員体制の下で県民からの負託に応えるため、事務事業の執行に伴うリスク等を認識し、公正で適切な職務の執行を行うための内部統制の充実に向けた取組を総合的かつ横断的に推進することが必要です。

事務事業の適正な執行を組織的に補完させる仕組みを構築することにより、事務事業の合理化と職員への負担軽減が図られ、もって効率的・効果的な行政運営の確立と県民の県行政への信頼を確保するため、以下のとおり内部統制基本方針を定めるものです。

- 第1 内部統制機能の有効性の確保
- 第2 職務の執行が法令等に適合することの確保
- 第3 職務の執行が有効かつ効率的に行われることの確保
- 第4 資産の保全及び有効活用
- 第5 県の職務の執行に係る情報の保存及び管理
- 第6 内部統制機能のモニタリング
- 第7 監査委員との連携
- 第8 内部統制機能の整備・運用状況の公表
- 第9 内部統制機能の改善

内部統制システムに係る体制整備②

◎宮城県内部統制システム推進要綱(平成26年6月施行)

○趣旨

公正で適切な職務の執行を組織的かつ効果的に実施するため取組に必要な基本的事項を定めたもの

○適用範囲

知事部局, 企業局, 教育庁, 議会, 行政委員会

○推進組織【内部統制システム推進会議】

- ・システムを整備し, 運営するための組織として, 推進会議, 幹事会を設置
- ・必要に応じて, 部会, ワーキンググループを設置

内部統制システムに係る体制整備③

◎宮城県内部統制システム推進会議(平成26年6月設置)

○推進会議

知事を議長として、各部局長・各行政委員会の局長で構成。基本方針の決定、行動計画等を策定

○幹事会

総務部次長を幹事長として、各部局・各行政委員会の主管課長で構成。推進会議における審議事項の事前検討

○部会, ワーキンググループ

行動計画等の策定時に必要に応じて設置

(参考)開催実績

- ・平成26年度 推進会議 2回, 幹事会 2回, WG 6回【基本方針, 計画策定】
- ・平成27年度 推進会議 1回, 幹事会 1回【行動計画中間評価】
- ・平成28年度 推進会議 2回, 幹事会 2回【行動計画年間評価, 中間評価】

3 行動計画(会計事務編)

内部統制行動計画(会計事務編)①

◎計画の位置づけ

内部統制基本方針第1に基づき作成

◎目的

所属長を中心に組織として内部統制の取組を行うことにより、会計事務に関するミス(リスク)の発生防止を図る。

◎選定理由

県の事務事業の全てについて、一斉に内部統制システムを導入することは困難であることから、まず全庁的に共通の事務である「会計事務」について、行動計画を定めることとした。

内部統制行動計画(会計事務編)②

◎計画策定～運用開始までの経過

- 平成26年7月 第1回ワーキンググループ開催
(会計部門, 監査部門の担当で構成。以降, 毎月1回, 計6回開催)
- 12月 **行動計画(素案)作成**
- 平成27年1月 素案の運用試験(3所属で実施)
- 2月 幹事会開催...素案の意見聴取
- 3月 幹事会開催...計画案の確定
- 3月 推進会議開催 **行動計画策定**
- 4～6月 運用説明会開催...合同庁舎, 高校等で19回
- 7月～ **行動計画運用開始**

内部統制行動計画(会計事務編)③

◎作成手順(リスク洗い出し)

過去3年間の定期監査や会計指導検査での指摘事項(ミス)を全て洗い出し, リスクの区分・評価を実施
 ⇒リスク評価(発生頻度, 影響度)をもとに, 「実施」又は「保留」の判定を行った。

作業様式 1

リスク洗い出しシート【会計事務】

大分類	収入	支出	契約	その他	枚中	枚目
-----	----	----	----	-----	----	----

リスク番号	A. 業務の名称 【中分類】 【●小分類】	B. リスクの内容	C. 発生リスクの区分	D. リスク評価			E. リスク分析判定結果	備 要
	発生頻度 (発生可能性)			影響度 (金銭的)	影響範囲			
			<input type="checkbox"/> 人為的要因() <input type="checkbox"/> 組織・人事的要因 <input type="checkbox"/> 法律・制度的要因 <input type="checkbox"/> 機器・システムの要因 <input type="checkbox"/> 環境的要因(統制環境含む) <input type="checkbox"/> その他の要因()	<input type="checkbox"/> 高 <input type="checkbox"/> 中 <input type="checkbox"/> 低	<input type="checkbox"/> 大 <input type="checkbox"/> 中 <input type="checkbox"/> 小	<input type="checkbox"/> 組織外 <input type="checkbox"/> 組織内 <input type="checkbox"/> 信用失墜	<input type="checkbox"/> 実施 <input type="checkbox"/> 保留	
			<input type="checkbox"/> 人為的要因()	<input type="checkbox"/> 高	<input type="checkbox"/> 大	<input type="checkbox"/> 組織外	<input type="checkbox"/> 実施	

内部統制行動計画(会計事務編)④

◎作成手順(リスク評価指標)

発生頻度と影響度を分類する際の基準を設定

発生頻度(可能性)		影響度	
発生頻度については、実際にリスクの発生がなかった場合でも、発生する可能性を鑑みて分類します。また、事務処理件数の多少にかかわらず、「ミスしやすい」と思われる事務については「高」とします。		影響度とは、リスク発生により影響を受ける対象(組織・人・物)が被る被害・損害の度合いを示したものです。	
高	高い確率でリスクが発生するもの(ミスが誘発されやすい・過去の指摘事項等)。	大	<p>県の組織と職員及び県組織外の第三者に多大な金銭・物的損害を生じさせるもの。</p> <p>また、社会的信頼・信用・名誉を著しく失墜させるもの。</p>
中	ある程度注意をすれば、リスクが発生しないと思われるもの。	中	<p>リスク発生による影響を受ける範囲は部局を超えますが、県組織内の対応・修正が可能なもの。</p> <p>金銭・物的損害が発生した場合でも1件当たり10万円程度までの損害とします。(県組織外への影響があっても軽微なもの。)</p>
低	リスク発生の確率が非常に低いもの(故意で発生させる場合も含める)。	小	<p>リスク発生による影響を受ける範囲は、所属または部局内に限られ、対応・修正が可能なもの。</p> <p>また、基本的に金銭的・物的な損害が生じないもの(損害が発生した場合でも軽微なもの。)</p>

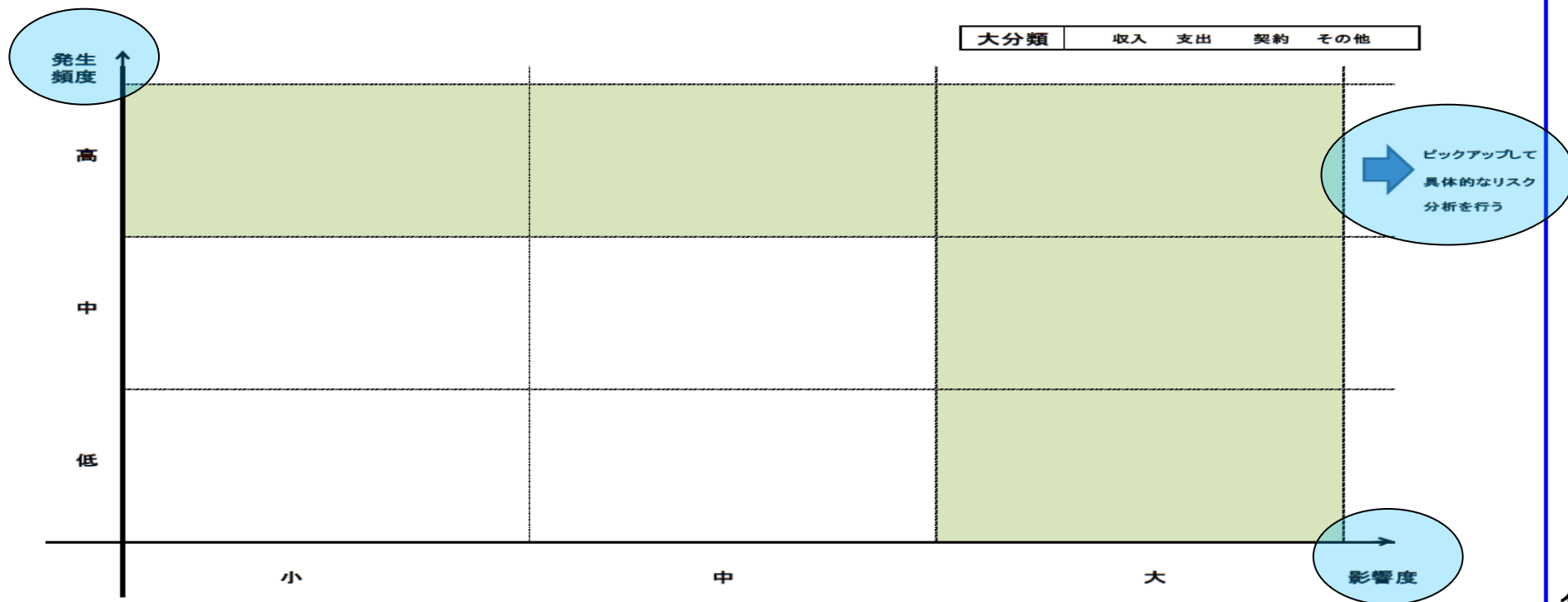
内部統制行動計画(会計事務編)⑤

◎作成手順(分類)

実施効果の高いリスク対策を優先
⇒発生頻度, 影響度の高いリスク(着色部分)から検討

作業様式2

リスクマトリクスシート【会計事務】



★ ... 不正(故意によるもの)

内部統制行動計画(会計事務編)⑥

◎作成手順(リスク回避検討)

リスクの要因を分析し、誰がどのようなことをすればリスクが回避できるかを検討の上、実現可能性レベルを判定

作業様式3

リスク回避検討シート【会計事務】

大分類		収入 支出 契約 その他					枚中 枚目		
A リスク 番号	発生リスク	リスク回避(対処)方法					M. 実現 可能性 (大・中・小)	N. 効果 (大・中・小)	
	上段:H. 業務の名称【中分類】/【小分類】 下段:B. リスクの内容	L. リスク発生の主な要因	C. 対象【誰が】			D. 回避(対処)方法 【どうする】			
			所長 所長	出納員 総務	担当 班長	担当者	全職員		

内部統制行動計画(会計事務編)⑦

◎作成手順(チェックシート完成)

- ・リスク回避検討シートにおいて対象となった者を「チェック実施者」とし、チェックシートとして一覧化
- ・実施状況を年2回評価し、評価の内容を記入

様式2-3

平成 年度 リスク回避実践チェックシート【会計事務 所属オプション】

		所属名			
		作成 責任者			
				枚中 枚目	

A. 発起 番号	発生リスク	K. ミス等 発生 の 要因	C. チェック欄					D. リスク回避(対処)実践チェックポイント	E. 実 況 状 況	評価の内容	
			上段: 中間評価	下段: 年間評価	実施者①	実施者②	実施者③				実施者④
	上段 H.【大分類】/【中分類】	上段: 中間評価	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	(1)	<input type="checkbox"/>	
	中段 H.【小分類】	下段: 年間評価	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	(2)	<input type="checkbox"/>	
	下段 B. O. リスクの内容		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	(3)	<input type="checkbox"/>	
			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	(4)	<input type="checkbox"/>	
			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	(5)	<input type="checkbox"/>	
			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	(6)	<input type="checkbox"/>	

内部統制行動計画(会計事務編)⑧

◎運用スケジュール

① 取組開始(27年7月～)

- ・実践チェックポイント(10分野60項目)の周知, 確認
- ・リスク対策を意識しながら, 日々の業務を実践【半年間】

② 中間評価(6か月後:27年12月末)

- ・実践状況をチェックし, 所属としての中間評価を実施
- ・中間評価後のリスク対策を意識し, 日々の業務を実践【半年間】

③ 年間評価(12か月後:28年6月末)

- ・実践状況をチェックし, 所属としての年間評価を実施
- ・年間評価後の対策を次期の対策に反映(以降①～③の繰返し)

④ 事務局へ実施結果の報告(28年7月末)

内部統制システム推進会議での報告(28年11月)

⇒チェックポイントの見直し, 会計研修の充実・改善等の検討

内部統制行動計画(会計事務編)⑨

◎実践チェックポイント(1)

- ① 過去3年間の定期監査や会計指導検査での指摘事項を中心に、リスク分析・評価を実施し、リスク毎の優先度を判定
- ② リスク発生要因として下記ア), イ)の計10分野を選定
ア) 組織に共通する重要な課題(リスク)として6分野

- | | |
|------------------------------|-------|
| ◆ 危機管理意識, 法令遵守意識及びモラルの欠如 | (5項目) |
| ◆ 職員間のコミュニケーション不足と職場(執務)環境不備 | (6項目) |
| ◆ 業務の進捗状況管理(監督・マネジメント)の不備 | (3項目) |
| ◆ 不均等・不明確な事務分掌と協力体制の不足 | (5項目) |
| ◆ チェック体制の不備(確認不足, ケアレスミス) | (4項目) |
| ◆ 会計事務・制度の知識不足/理解不足 | (4項目) |

イ) 会計事務において特に多くのミスの発生した個別業務リスクとして4分野

- | | |
|--------------------------------------|--------|
| ◆ 支出/支出一般《支払(払出)遅延, 未払い, 二重払い, 過誤払い》 | (11項目) |
| ◆ 支出/旅費《支払い遅延, 未払い, 支出額誤り》 | (8項目) |
| ◆ 支出/給与《所得税・社会保険料等の算定誤り》 | (6項目) |
| ◆ その他/私費会計《横領, 不正(架空)支出, 現金紛失》 | (8項目) |

内部統制行動計画(会計事務編)⑩

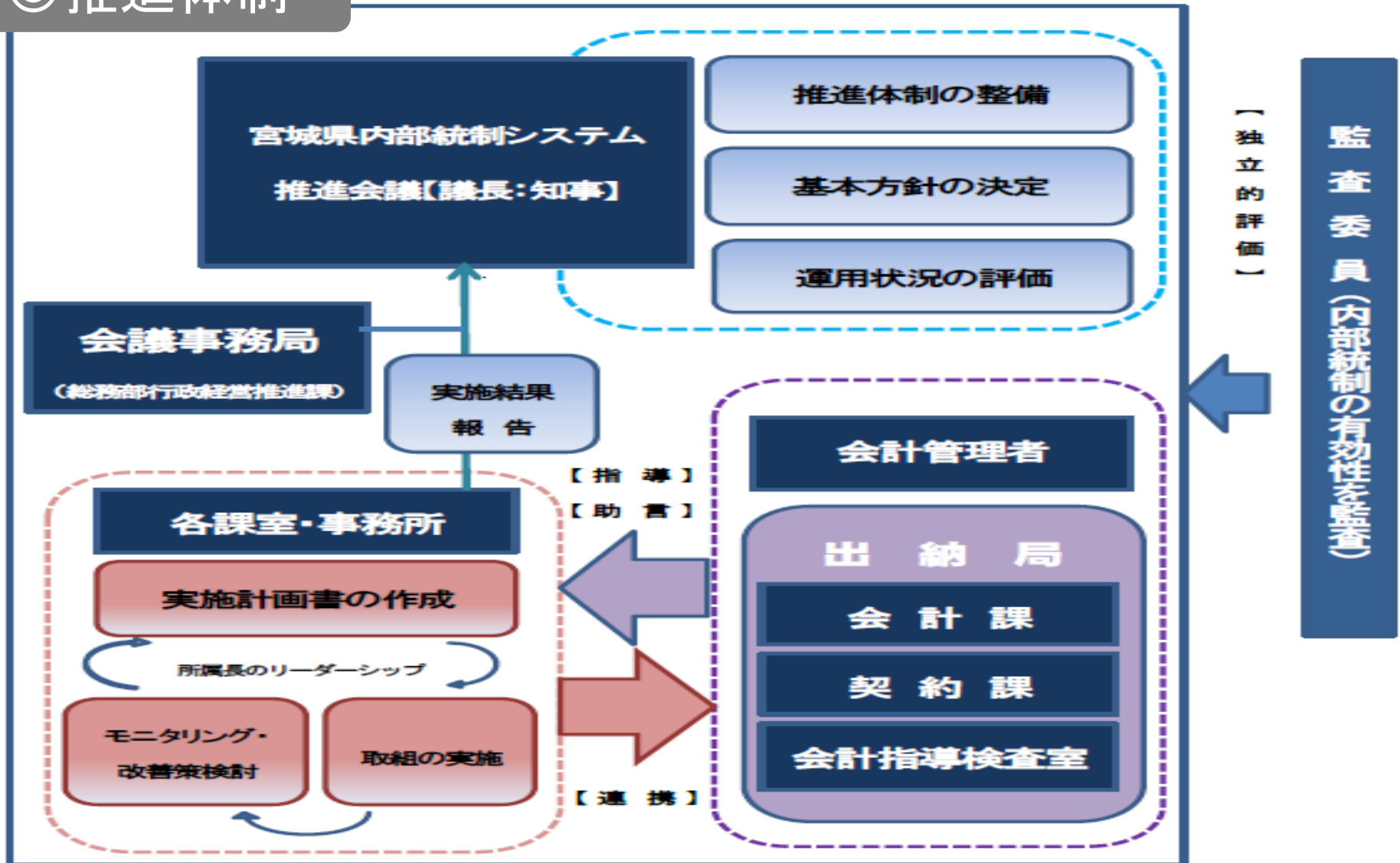
◎実践チェックポイント(2)

③ 実践チェックポイントについて、所属長から担当者を職責に応じてチェック実施者(□で表記)とし、日々の業務においてポイントに沿った取組を実施
【※支出／旅費の例(一部抜粋)】

C. チェック欄								D
上段: 中間評価								
下段: 年間評価								
チェック実施者								リスク回避(対処)実践チェックポイント
所属長	出納員・総括	担当班長①	担当班長②	担当者①	担当者②	担当者③	全職員	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	〔1〕旅費の未払い・支払遅延防止…「システム配信帳票」や「支出命令確認票」、及び旅費システムで未支出(未確認決議)の確認を恒常的に行っているか。
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	〔2〕旅費システムの入力困難(誤入力)への対応①…会計課のイントラ「職員のための会計事務の手引きのページ」に掲載されている操作マニュアルの活用や、所属で必要とする場合に操作講習会を実施するなど、相互協力しやすい環境を形成しているか。
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	〔5〕旅費支払遅延・未入力防止②…自家(公)用車使用簿等と出張スケジュール(出勤簿)が合致しているか確認しているか。また未入力の旅行命令がある場合、入力するよう声がけしているか。
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	〔6〕支払額の誤り防止…支払額の確認を行う際に、通勤調整等の旅費制度については、「旅費実務の手引き」の「質疑応答」等の資料を活用し、チェックを行うようにしているか。

内部統制行動計画(会計事務編)⑪

◎推進体制



内部統制行動計画(会計事務編)⑫

◎モニタリング

会計事務指導検査の際に、実施状況を確認し、結果を県全体の会計事務に関する指導に活用

◎監査委員との連携

定期監査において、「内部統制が有効に機能しているかどうか」のチェックを実施

◎公表

実施結果を「内部統制システム推進会議」に報告するほか、運用状況を県ホームページで公表

4 実施結果

行動計画(会計事務編)実施結果

◎実施結果

○取組成果

- ・会計事務指導における指摘件数が減少した。

取組前 H25:683件, H26:679件

取組後 H27:644件, H28:386件(前年度比△258件, 約40%減)

- ・半数の所属で独自の取組を開始し, 制度の浸透が図られている。⇒例として, 会計事務に関する標語の掲示, 職員会議の定期開催など

○改善点

- ・ミスが発生した所属は全体の約45%となり, 特に「支払遅延」と「過誤払い」が多いことから, 重点的な対策
- ・実践が不十分な分野(業務進捗管理, チェック体制)について, 取組の強化を推進

5 今後の取組, 課題

今後の取組, 課題

◎今後の取組

- ・「内部統制行動計画作成・運用の手引」(H27.3作成)
 - ⇒会計事務編の作成過程で得られたノウハウを標準化して、他の事務事業にも導入できるような手引を作成。
- ・他の事務事業への導入について働き掛け
 - ⇒「債権調書作成事務」に係る行動計画を策定し、29年度から運用開始。それ以外にも検討中の事務事業あり。

◎課題

管理監督者を含めた職員全体への更なる意識づけと、P
DCAサイクルの確実な運用により内部統制の定着を図り、
組織として継続的にミスや不正の発生防止に努める。

6 工夫や留意した点

工夫や留意した点

1 事務作業の著しい増加・負担にならないように配慮

行動計画自体の策定もできる限り人員を掛けずに事務作業の省力化を図るとともに、運用時において各所属で作成する実施計画書等の記載事項を簡略化した。

2 所属に新たな取り組みを強いる性質のものではない

取組内容は、通常の会計事務を行う際に注意すべきポイントを整理したもので、新たなマニュアルの作成を義務化するものではない。

3 組織全体で会計事務に関わる課題の共通理解を図る

会計事務に携わる職員がその職責に応じた取組を「見える化」し、組織全体として意識改革を図る。

4 組織でミスの発生防止を図ることで業務改善に寄与

ミスの発生した場合の「手戻り」など、余計な事務作業がなくなることで業務改善の繋がる。

5 ミスの発生防止により県民の県政への信頼が向上

7 その他

苦勞した点を少々

1 「内部統制」への取組イメージ

取組イメージがつかみにくいことから、計画の策定に当たり関係者間の意見の調整に苦勞しながらの作業であった。

また、計画の運用に当たっては「新たな規律の導入ではないか」、「所属への評価項目となるのではないか」といった誤解を払拭するため、職員への説明会を可能な限り開催するとともに、専用サイト「内部統制Navi」を立ち上げて、意識醸成と円滑な運用に配慮した。

2 自治体への導入事例が少なく理念等の具体化に苦心

民間の導入事例は沢山あったが、自治体としては静岡市などの取組があるものの、先行事例が少なく手探りでの取組であった。

特に内部統制の基本的要素など理念を、実際の計画にどのように反映させるべきか、苦心しながらの作業であった。

⇒結果としては、理念にはあまり拘らず、「誰が何をすべきか」を中心に、具体的な取組内容を計画に落とし込むこととした。