

令和4年度  
藤沢市内部統制に関する取組結果報告書

2023年（令和5年）9月

藤 沢 市

## 目次

1	はじめに	1
2	令和4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) 風通しの良い組織風土づくり	2
	(3) 内部統制制度における帳票の活用	3
	(4) モニタリングの実施	5
	(5) 研修の実施	5
	(6) リスク事案の共有	7
	(7) 不祥事等の再発防止のための取組（リスクの低減策）	7
	(8) 藤沢市内部統制制度に関する職員の意識調査及び藤沢市内部統制制度の 取組に関する評価・検証	9
3	リスク事案の現状	11
	(1) リスク事案の件数及び発生内容	11
	(2) リスク事案の発生原因	11
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	13
	(1) 課題	13
	(2) 今後の取組	13

## 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4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、全職員を対象とした藤沢市内部統制制度に関する職員の意識調査を実施するとともに、外部有識者による藤沢市内部統制制度の現在の取組の有効性に対する評価・検証を行い、その結果を踏まえ、今後の内部統制の取組について検討を行いました。

この報告書は、令和4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4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た「藤沢市内部統制推進本部会議」を5回開催し、「令和4年度内部統制の取組について」、「藤沢市内部統制制度に関する職員の意識調査及び外部有識者評価の実施について」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。また、指定道路調書の誤記による道路の後退不足に起因する損害賠償に係る調査結果について説明し、同様のリスク事案が発生しないよう、全庁への共有を図りました。

#### 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6回開催し、「令和4年度内部統制の取組について」、「内部統制 e ラーニング研修の実施について」、「普段の気配りチェックについて」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) 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（20課）

コンプライアンス意識の向上、職場風土の改革及びコロナ禍でのコミュニケーションの大切さ等について、所属職員へメッセージを伝えました。

##### (イ) 副市長巡回（19課）

「職員の意識改革」「各課が有する課題の解決方法」「縦割り意

識の解消のための取組」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 全職員ヒアリング

職場内でのコミュニケーションの強化等を目的に、「縦割り意識の解消に向けて」をテーマとして、2022年（令和4年）10月から12月にかけて所属長が全職員ヒアリングを実施しました。

#### ウ 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、市民サービスの向上を図りました。

#### エ 普段の気配りチェック

職場に対する愛着や同僚職員に対する思いやりの心をはぐくみ、風通しの良い職場づくりにつなげるため、職場で心がけるべき気配りについて、職員ポータルに週1回チェック項目を掲示し、各職員の気づきの参考にしました。

### （3）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 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4年度は160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、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、報道発表に至ったものは、次のとおりです。

【リスク事案「出産に関する費用に係る消費税の課税誤りについて」】

<p>事案の概要</p>	<p>1991年（平成3年）の消費税法改正により非課税扱いとされている出産に関する費用を、一部課税扱いとして処理していたため、消費税を誤って徴収していたことが判明した。2012年（平成24年）2月から2022年（令和4年）2月に該当費用の支払いをした約3,200人に対し、総額約80万円を返金することとなった。</p>
<p>再発防止策</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・法令改正等の際には、関係機関と十分に連携し、システム変更が必要となる項目を洗い出す。</li> <li>・不明確な部分は、必ず照会等を行うなど確認作業を徹底する。</li> </ul>

【リスク事案「指定道路調書の誤記による損害賠償について」】

<p>事案の概要</p>	<p>市で公開していた指定道路調書に基づき建築された一戸建ての住宅において、当該指定道路調書の誤記を原因として道路後退不足が生じていたことが判明した。これを解消し、当該住宅を建築基準法に適合させるための費用約2,300万円について、当該住宅の所有者へ賠償した。</p> <p>指定道路調書は事業者への委託により作成されたものであるが、業務がひっ迫していたことなどから、事業者からの質疑に対する回答内容への精査が十分にされず、回答内容に誤りが生じたことが主な原因と考えられる。</p>
<p>再発防止策</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・業務が始まってから想定外の作業等が発生した場合は、執行体制・実施期間等を変更する必要はないか、改めて検討するとともに、必要に応じて関係部門に相談する。</li> <li>・管理職職員は執行体制の確保や業務進捗管理に努める。</li> <li>・情報共有をより確実なものにするため、声掛けなど、より丁寧な確認を行うよう心掛ける。</li> </ul>

#### (4) モニタリングの実施

各業務における個々の作業内容及び業務に対する想定リスクと事前の対応方策を定めておくための業務記述書兼リスク管理表の整備状況等について、モニタリングを行いました。

##### 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、業務記述書兼リスク管理表に基づいて業務が行われているか、各課等で2022年（令和4年）7月及び2023年（令和5年）1月に点検し、継続的な見直し・改善に繋げることができました。

##### イ 重点モニタリング

令和4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なリスクを定めた「重要リスク一覧」に該当する事案が72件あり、うち11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、重要なリスクの再発防止への対応を図りました。

#### (5) 研修の実施

##### ア 内部統制研修

令和3年度に部局間での連携不足や組織の縦割り意識を原因とする事案が発生したことから、組織の壁を越えて「チーム」として一体感のある組織を目指すため、「組織力向上に向けた共創人材」をテーマとして、内部統制研修を実施しました。

- ・対象者 各課管理職職員1名
- ・講師 山田 崇氏（株式会社ドコモ g a c c o 企画戦略部 部長）

##### 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、集合研修及び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事務に係る業務の従事者

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	行革内部統制推進室
予算の適正な執行管理	財政課
契約事務	契約課
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
文書事務	文書統計課
会計事務	会計課

#### 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、ライブラリ研修及び e ラーニングによる研修を実施しました。

研修内容	対象者
庶務実務研修（ライブラリ研修）	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



## (6) 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・ミス等の参考事例等について、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、庁内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。

## (7) 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4年度は次のとおり取り組みました。

### ア 日常業務に潜むリスク点検

各課等は、図書・視聴覚資料・電機機器など価格の高い消耗品や事業の記念品として購入した物品・金券類・印鑑の管理状況に関する自己点検を2023年（令和5年）2月に実施しました。

#### イ 所属長点検

所属長が日常の業務や職場環境に潜むリスクを点検し、不祥事発生の未然防止を図るとともに、業務等の改善を図る機会とすることを目的として、2022年（令和4年）10月から11月にかけて所属長点検を実施しました。

#### ウ 自己点検

令和4年度は内部統制eラーニング研修（2（5）ウ参照）内で、「藤沢市職員義務違反防止ハンドブック」の内容を基に、「不祥事防止のために～職員一人一人ができること」をテーマに、7月から9月まで実施しました。

※情報系端末を利用していない職員は紙媒体による点検を実施。

#### エ 全職員ヒアリング（再掲）

職場内でのコミュニケーションの強化等を目的に、「縦割り意識の解消に向けて」をテーマとして、2022年（令和4年）10月から12月にかけて所属長が全職員ヒアリングを実施しました。

#### オ 「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取組状況についての調査を2022年（令和4年）10月から11月にかけて実施しました。

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た結果、令和4年度は、59課で360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59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）1月から2月にかけて実施した結果、おおむね適正

に管理されていることを確認しました。

(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59課の中から3課を抽出し、収支管理簿、収入伝票及び支出伝票と預貯金通帳残高の照合等のヒアリング形式による抜打ち点検を、2023年（令和5年）3月に実施し、おおむね適正に管理されていることを確認しました。

カ 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。

キ 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。

ク 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。

**(8) 藤沢市内部統制制度に関する職員の意識調査及び藤沢市内部統制制度の取組に関する評価・検証**

全職員に対し、「藤沢市内部統制制度に関する職員の意識調査」を行うとともに、外部有識者による評価・検証を行いました。

ア 藤沢市内部統制制度に関する職員の意識調査の実施

本市の内部統制の取組に関する現状を把握し、改善することを目的として、「藤沢市内部統制制度に関する職員の意識調査」を実施しました。

(ア) 実施時期 2022年（令和4年）8月22日～9月9日

(イ) 対象者 全職員（臨時的任用職員、会計年度任用職員（時給の者）、非常勤職員、学校に勤務する職員、市民病院の医療職を除く）  
3,949人

(ウ) 回答者数 3,031人(回答率76.8%)

イ 職員ヒアリングの実施

本市の内部統制制度の実情を把握し、内部統制の取組の有効性の評価・検証の参考とするため、外部有識者による職員ヒアリングを実施しました。

(ア) 実施時期 2022年(令和4年)10月25日～11月2日

(イ) 対象者 有識者がアの意識調査結果から選定した職員15人

ウ 藤沢市内部統制制度の取組に関する評価・検証

意識調査や職員ヒアリングの結果、及びその他本市の内部統制の取組等をもとに、藤沢市内部統制制度の取組に関する外部有識者による評価・検証を行いました。

その結果、これまでの内部統制の取組に一定の評価はされつつも、管理手法や形骸化している取組等を見直すこと、DXを活用して業務負担を軽減すること、また、「尊重すべき行動規範・行動原則(プリンシプル)は何かを、個々の職員が自分の頭で考えながらリスク管理を実践していく」というプリンシプルコンダクトの考えを取り入れていくべき等の提案がなされました。

### 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4年度の各課等における業務上のリスク事案は、160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68件(42.5%)、「収納事務の誤り」が21件(13.1%)、「車両事故関連」が20件(12.5%)、支払事務の遅延・失念・誤認識等の「支払事務遅延等の不適正事務」が18件(11.3%)などとなりました。

内訳別に見ると、令和3年度と比較し「事務処理上の誤り」は14件減となっていますが、「収納事務の誤り」が7件増となっています。「収納事務の誤り」の主な内容としては、手数料等の収納の際の誤りによる過不足等がありました。

区分	令和2年度		令和3年度 (a)		令和4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	90件	54.9%	82件	50.6%	68件	42.5%	▲ 14
収納事務の誤り	14件	8.5%	14件	8.6%	21件	13.1%	7
車両事故関連	14件	8.5%	15件	9.3%	20件	12.5%	5
支払事務遅延等の不適正事務	14件	8.5%	16件	9.9%	18件	11.3%	2
広報・通知等の誤り	16件	9.8%	17件	10.5%	14件	8.8%	▲ 3
個人情報関連	11件	6.7%	13件	8.0%	14件	8.8%	1
公共施設関連	5件	3.1%	5件	3.1%	5件	3.1%	0
合計	164件	100.0%	162件	100.0%	160件	100.0%	▲ 2

※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4年度の各課等における業務上のリスク事案160件の発生内容の内訳としては、「書類の確認漏れ」が36件(22.5%)、「法令等の確認・理解不足、その他思い込みによる誤り」が18件(11.3%)、「業務進捗管理不足」及び「手順・ルールに則らない処理」が17件(10.6%)などとなりました。

内訳別に見ると、令和3年度と比較して「業務進捗管理不足」については12件増、「文書・情報管理の不徹底」は6件増、「事務引継不足」は5件増となっています。一方、「書類の確認漏れ」は11件減、「法令等の確認・理解不足、その他思い込みによる誤り」は9件減となっています。

内訳	令和2年度		令和3年度 (a)		令和4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	50件	30.5%	47件	29.0%	36件	22.5%	▲ 11
法令等の確認・理解不足、 その他思い込みによる誤り	21件	12.8%	27件	16.7%	18件	11.3%	▲ 9
業務進捗管理不足	16件	9.8%	5件	3.1%	17件	10.6%	12
手順・ルールに則らない処理	17件	10.4%	21件	13.0%	17件	10.6%	▲ 4
誤入力	14件	8.5%	15件	9.3%	13件	8.1%	▲ 2
文書・情報管理の不徹底	13件	7.9%	7件	4.3%	13件	8.1%	6
事務引継不足	2件	1.2%	0件	0.0%	5件	3.1%	5
その他	31件	18.9%	40件	24.7%	41件	25.6%	1
合 計	164件	100.0%	162件	100.0%	160件	100.0%	▲ 2

※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

令和4年度に実施した外部有識者による内部統制制度の取組に関する評価・検証、及びリスク事案の現状から、次のような課題が挙げられます。

#### ア 組織的課題

(ア) 評価・検証では、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課題が指摘されました。必要な書類やルールの整理、DXを活用した事務の省力化等を行い、本来のリスク管理の目的を達成できる制度とする必要があります。

(イ) 昨年度と比較し、「業務進捗管理不足」を原因とする事案が増加しています。引き続き予算の執行管理等、適切な業務進捗管理を行う必要があります。

(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) 自主的・積極的にミス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ことが重要です。

(イ) 小さな事務ミスがあった場合にも必ず上司に報告すること、また、ヒヤリハットを含め、発生したときにそれに気づく感度を持ち、課等内で共有することなど、各職員がリスク発生の抑制に積極的に取り組む必要があります。

### (2) 今後の取組

内部統制制度の取組に関する外部有識者による評価・検証の結果及びリスク事案の現状を踏まえ、今後は本市の内部統制の取組について一部見直しを行い、より有効に機能するよう取組を進めていきます。

#### ア リスク管理の概念の転換

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」の概念を取り入れ、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、各課1名を対象とした内部統制研修（全体研修）を実施するとともに、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、業務記述書を業務フロー図化するとともに、リスク管理表の見直しについて検討を行います。

#### ウ チェック方法の見直し

予算執行状況等確認書による毎月の執行状況の確認方法を見直すなど、業務の負担となっているチェック方法について見直しを行います。

#### エ 風通しの良い組織風土づくり

リスクの洗い出し会議の実施等により、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を図ります。

#### オ 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。

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きけるよう、組織一丸となって取り組んでいきます。

以 上



令和4年度  
藤沢市内部統制に関する取組結果報告書

2023年（令和5年）9月

総務部 行革内部統制推進室