

## 内部統制制度の構築に向けた具体的な取り組みについて

本市では令和元年7月24日付で「川西市内部統制基本方針」を策定し、今後、内部統制制度構築への取り組みを行っていくこととしています。

内部統制制度においては、本市が抱える「リスク」を明確にする必要があることから、それぞれの部署におけるリスクの抽出・選定と対応策の整理を行うこととします。

今回のリスク抽出・選定と対応策の整理に関しては、ヒューマン・エラーの共有化、不作為リスクの整理・分析、引継リスクの解消、危機管理リスク4つの「全庁的リスク」及び各業務に応じた「個別リスク」について下記のとおり取り組むこととします。

また、これらの作業を行う際に特定の職員が考えるのではなく、各部局各課において打ち合わせなどにより過程を共有しながら取り組むようにしてください。

## 記

(令和元年度の取組み)

### 1 「収入・支出につながる事務リスク」の抽出・選定と対応

(ヒューマン・エラーの共有化)

ヒューマンエラー(人為的な失敗)は組織の中で常に発生しています。おそらく誰もが似たような場所で過ちを犯しているのですが、その経験が共有されていないため、繰り返し行われてしまっているのが実情ではないでしょうか。

逆に言えば、これらの経験を共有出来ればヒューマン・エラーを減らすことができるかもしれません。

このため、既に起きてしまった事案、未然に防止することができた事案(ヒヤリハット)を網羅し、類型化、対応方法等の検討を行うこととします。

ただし、ヒューマン・エラーは全ての事務作業や判断に及ぶため非常に広範なものとなってしまいます。このため今年度においては、「収入・支出につながる事務に関する事項」及び「個別リスク(項目5)」について取り組むこととします。

取り組みに当たっては以下の事項を踏まえてください。

- ・所属においてこれまで発生したヒューマン・エラー事案(日時、場所、事案の概要、事後処理、事後の改善策)
- ・所属において未然に発生を防止できた事案(日時、場所、事案の概要)
- ・所属におけるこれまでの改善事案(事務改善等の取り組みの概要)

## 2 「不作為のリスク」の抽出・選定と対応

自治体の行為は常に外部から指摘、要請を受けています。こうした指摘や要請を所属において共有がなされているでしょうか。担当者や所属長のみが把握している状態になっていませんか。また、特に対応がなされず放置されている案件はありませんか。若しくは回答しただけで完了していると思いついていませんか。

当然これらの中には実施が可能なもの、不可能なものがあるものと考えられます。しかし、これらは市として指摘、要請を受けたものであり、責任を持って、遅滞なく対応していかなければなりません。また、対応できない案件であれば、その旨をしっかりと説明する必要があります。

これらに対する対応を行わないことや、遅滞することを「不作為のリスク」として位置づけ、その把握及び整理を行い、今後の考えられる対応を検討していくこととします。

不作為のリスクの抽出にあたっては以下の事項を参考にしてください。

- ・ 監査委員事務局の指摘事項
- ・ 市長への提案等市民からの苦情や業務改善要求
- ・ 地域からの要望事項
- ・ 市議会常任・特別委員会・会派要望等での議員からの指摘事項及び意見などの検討事項
- ・ 過去における覚書、口頭での約束

## 3 「引継リスク」の解消

「前任者から引継ぎを受けていません。」誰もが口にしたことがあるのではないのでしょうか。そのセリフを聞かされた相手方は同じ職員かもしれませんし、委託業者かもしれません。もしかすると市民かもしれません。口にした職員もある意味被害者なのかもしれませんが、聞かされた相手方にとっては、これまで前任者とやり取りを行っていた業務や依頼事が白紙になってしまったことを知る瞬間でもあります。

前任者から引継ぎがなかったことは、あなたが責めを負うことではないかもしれませんが。しかし、組織としてはどうでしょうか。相手方から信頼を失ってしまっているのは間違いありません。あなた自身も相手方に対して負い目があるというマイナス地点から再びその業務に取り組むことになるのです。

誰もが起こしうるし、その対応及び処理に無駄な手間暇を生じさせる引継リスクの解消に向けて取り組むこととします。

ただし、引継リスク解消に関しては、職員一人一人としての普段からの取り組み、係や班、所属など組織として普段からの情報や課題共有の取り組みなど重層的な取り組みが必要となります。このため個々のこれまでの体験を参考として抽出し、積み上げを行うな

ど検討に当たっては工夫を行うようにしてください。

検討にあたっては以下の事項を参考にしてください。

- ・適切な引継が行われず困った経験
- ・業務を前任者から引き継ぐにあたり教えておいてほしかったこと（マニュアルなど）
- ・所属長に引き継ぐべき事項（懸案・調整中の事項、未達成業務、トラブル）
- ・前項で整理した不作為リスク
- ・長期継続事案

これらは令和２年度の人事異動に伴う引継ぎの仕組みを検討する素材とするとともに、各所属での引継ぎに活用いただく予定です。

#### 4 「危機管理リスク」の取り組み

今年度においても本市では様々な事件、事故、事案が発生しています。これまで何らかの事象が発生すれば、一つの所属で対応し、市長や議会へ報告し、完了する形をとっていました。

しかし、最近の事象では複数の部署が連携する必要があるものや対応する所属が存在しないなど対応部署の問題が生じています。また、報告をもって完了せずに引き続き事後対応が必要な事象が生じるなど複雑化している状況にあります。

このような状況にあっては、事象の対応が後手に回ってしまうなど、被害を拡大させてしまう可能性もあることから、事象及びその対応の共有化を図り、経験則を高め、組織的に的確に事象に対応していくことが求められます。

これを危機管理リスクと位置づけ、把握及び整理を行うこととします。

事象の整理及び対応の共有化に関しては内部統制推進会議のリスク管理部会において検討を進めていくこととします。

#### 5 「個別リスク（各部局でのリスク）」の抽出・選定と対応策について

（ヒューマン・エラーの共有化）

「第１項目から第４項目」以外で各部局・各所属において、所管する業務や施設等の固有の事情に起因するヒューマン・エラー等のリスクを抽出し、優先度が高いものについて、対応策を検討してください。

検討にあたっては、別紙「リスク一覧」などを参考にしてください。

## 6 リスクの選定と対応策の検討

上記項目 1 から項目 3 で抽出したリスクと項目 5 「個別リスク」について、別紙「評価シート」に「担当」「リスク名」「リスクの選定理由や対応策」などを記入してください。

また、過去に実際に起こったリスクの整理にあたっては、別紙「リスク整理表」を活用してください。

### 今後の予定について

内部統制推進本部において実行計画等を決定後、リスク管理部会を開催し取り組みを進めます。