

内部統制に関する検討作業チーム検討結果

平成26年3月

I	検討の経緯	1
II	原因分析と改善策に関する意見	2
1	チェック体制	3
2	制度所管課の責任と役割	4
3	所属における課題と改善点	5
III	課題解決に向けた取り組み	6
1	制度所管課等における改善に向けた早期取り組み	6
2	内部統制の充実に向けた連携体制の整備	8
3	引き続き検討する課題や取り組み	9

I 検討の経緯

監査委員から昨年11月に公表された『平成25年度 内部統制に関する検証結果について（中間報告）』において、府庁内の各所属で共通して行っている5事務（通勤手当の認定、公有財産の管理、備品の管理、委託契約（役務）の検査、指定管理者の指導・検査）を対象に検証が行われた結果、3点の課題が示された。

課題1 業務の権限と責任が所属で完結

大阪府では行財政改革を進める上で組織のスリム化を図り、総務事務や会計事務の権限を各所属に移行してきたが、その結果、業務の権限と責任が所属で完結しており、部局総務課や制度所管課のチェックは及ばず、事務処理の漏れや誤りが見つかりにくい組織体制になっている。

課題2 所属と制度所管課に「隙間」が発生

制度の基本ルール等はあるが、担当者がミスを起こさないためのマニュアルやモニタリングなどが十分ではない。

課題3 所属における仕事の優先順位の低さ

所属長が全ての事務を把握することは難しく、関与が希薄になっており、チェックが働きにくくなっている。

この検証結果を受け、小西副知事を担当副知事に、検証の対象となった5事務の制度所管課など、関係する所属の職員で構成する作業チームを設置し、「どうすれば事務処理のミスが減らすことができるのか？」という観点から、現在の仕事の進め方やチェック体制等の問題点や改善点など、課題解決のための具体的な方策等について検討を行った。

◆作業チームにおける検討の経過◆

●作業チームメンバー

担当副知事：小西副知事

庁内調整：総務部次長

メンバー：総務部 人事局 [企画厚生課、人事課、総務サービス課]、契約局 [総務委託物品課]

(10名) 財務部 行政改革課 [業務改革G、計画推進G]、財産活用課

会計局 会計総務課、会計指導課

監査委員事務局 監査第一課

事務局：総務部 法務課

●会議の開催

第1回 平成25年11月29日 ・監査委員事務局長からの趣旨説明

・課題抽出のためのフリーディスカッション

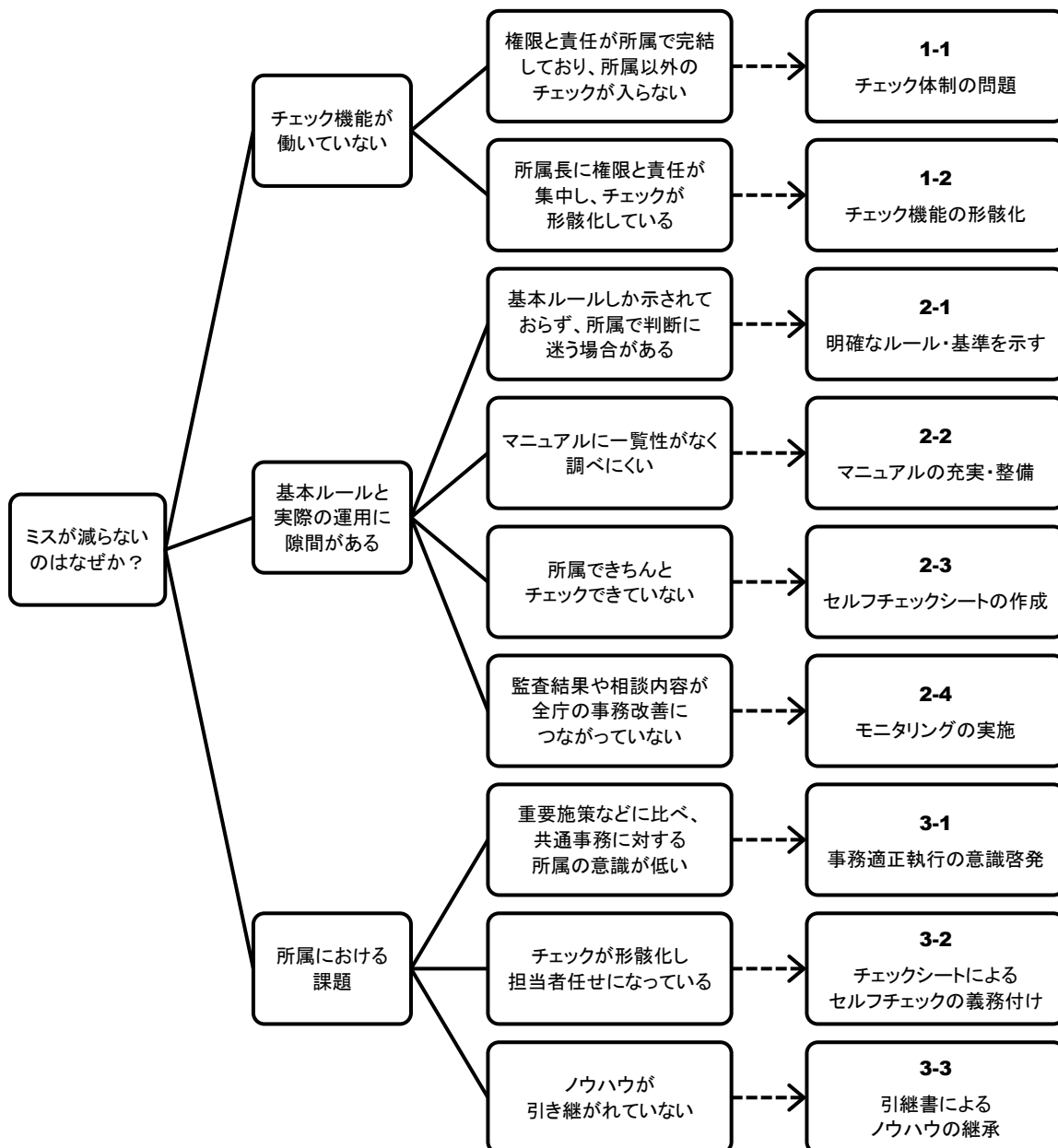
第2回 平成25年12月17日 ・課題解決策についてのプレスト

第3回 平成26年2月13日 ・作業チーム報告書（たたき台）の検討

II 原因分析と改善策に関する意見

監査委員から示された3つの課題について、その原因や改善策について3回にわたって検討した結果を大きく3つのテーマに分けて整理した。

- 1 チェック体制
- 2 制度所管課の責任と役割
- 3 所属における課題



1 チェック体制

大阪府では、これまで行財政改革の取り組みとして、組織の責任と権限をより明確化し、小規模な組織単位で基本的な業務が完結するための業務執行体制の整備を行ってきた。しかし、それまでの知識やノウハウなどが各所属に引き継がれないまま、庶務等を専門に行う担当者や、チェックを専門に行う部局総務課の経理係、出納室審査課のような機関を廃止したことで、事務処理の漏れや誤りが発生しやすく、ミスが見つかりにくい状態となっている。また、本庁職場においては執行機関である所属長が出納機関である出納員を兼ねていることや、決裁ラインとチェックラインが一緒になっていることにより、チェック体制が十分ではないことも一因と考えられる。

また、「充て職」に見られるように、管理職である所属長に権限と責任が集中しており、すべての権限や業務を把握することが困難な状態になっている反面、実際の事務処理は担当者やグループ長で完結していることなど、ルールと実態が合っておらず、責任の所在が不明確となっている。

「充て職」等により所属長に権限と責任が集中している現状を分析し、決裁権限も含めた改善策の検討を行うとともに、チェック体制については、基本的にはこれまで進めてきた事務の効率化という行財政改革の流れを前提としつつ、チェック機能の充実など現行体制を補完するチェック体制のあり方について検討する必要がある。

◆チェック体制についての主な意見◆

1-1

チェック体制の問題

権限と責任が所属で完結しており、所属以外のチェックが入らない。事務の効率化を進めてきた行革の流れを前提としつつ、補完するチェック体制の検討が必要。

1-2

チェック機能の形骸化

所属長に権限と責任が集中し、チェックが形骸化している。充て職のあり方や決裁権限の見直しの検討が必要。

2 制度所管課の責任と役割

監査委員の中間報告では、基本ルール（制度所管課）と実際の運用（所属）との間に「隙間」が生じている状態であるとの指摘を受けている。しかし、制度の運用に関しての権限と責任は所属にあることから、制度所管課として指導・助言等を行うにも現行の体制や権限の面で限界がある。また、制度によっては、一律の基準で決められる部分は限られており、すべてを制度所管課で決めてしまうことは困難である。

しかし、各所属においてできるだけミスをなくすためには、所属の努力だけでは限界があり、制度所管課が主体となって、所属の担当者が判断に悩まないよう制度そのものをシンプルにするなど、対策を検討・実施する必要がある。

特に、マニュアルやFAQ、チェックリスト等については、これを見ればすべてがわかるというものがなく、一覧性に乏しいといった実務担当者の意見もあることから、事務処理の流れに沿って確認できるよう、「見せ方」や「検索の仕方」といった点にも配慮した内容の再点検を行う必要がある。

制度所管課の責任と役割として、所管する制度がうまく機能しているかどうか点検を行っていくことが大切である。点検の手法については、必ずしも制度所管課だけでモニタリング等を行っていくということではなく、監査委員事務局や会計局とも連携し、より効率的、効果的に点検できる仕組みについて検討する必要がある。

◆制度所管課における改善策についての主な意見◆

2-1

明確なルール・基準を示す

所属で判断に迷うことのないよう、制度をシンプルにし、ルールや基準を明確に示す。

2-2

マニュアルの充実・整備

事務処理の流れに沿って確認できるよう、見せ方や検索の仕方を工夫した体系的なマニュアルを整備する。

2-3

セルフチェックシートの作成

異動したばかりの担当者や所属長でもミスが起きないよう、事務処理にあたって最低限必要な項目をリストアップしたチェックシートを制度所管課で作成し、セルフチェックを義務付ける。

2-4

モニタリングの実施

制度がうまく機能しているかどうかを点検し、運用上問題があれば改善に努める。

3 所属における課題と改善点

監査委員の中間報告では、「所属における仕事の優先順位の低さ」が課題として挙げられている。しかし、ミスがあった所属の担当者が「基本的な全庁ルールを知らない」、「マニュアルや制度所管課の通知を読んでいない」などといったケースも見受けられることから、所属長を含む全職員（決裁権者・決裁関与者・担当者）に、法令等の遵守の徹底や、事務の適正執行について意識啓発を行う必要がある。

また、所属長には様々な権限と責任が集中しており、責任の意識はあるが、実際の事務処理やチェックは部下に任せきりになっているなど、所属長のチェックが形骸化している所属も見受けられる。実態に合った決裁権限の見直しを行うなど全庁的なチェック体制についての検討は必要であるが、所属においてもセルフチェックの実施を徹底するなど業務改善を図る必要がある。

また、業務によっては、途中から担当になった職員が、「前任者が当初に締結した契約書をちゃんと読んでいない」といったケースも見受けられることから、各所属において十分な引継ぎを行っていくことが必要である。特に、書面による事務引継ぎを徹底し、遵守すべき法令等や実施すべき業務内容・業務スケジュール等の確認を確実に行うとともに、ノウハウや知識を蓄積するため、引継ぎを受けた書面を所属・担当者ごとのマニュアルとして整備・保存していくなどの検討も必要である。

◆所属における改善策についての主な意見◆

3-1 事務適正執行の意識啓発

法令等の遵守の徹底や、事務の適正執行について意識啓発を行う。

3-2 チェックシートによる セルフチェックの義務付け

制度所管課が作成する最低限必要な項目をリストアップしたチェックシートを用いたセルフチェックを義務付ける。

3-3 引継書によるノウハウの継承

異動の有無に関わらず、全員が業務に係る引継書の作成・整理をルール化するとともに、書面による引継書を徹底し、業務マニュアルとしてノウハウを継承する。

Ⅲ 課題解決に向けた取り組み

原因分析や改善策の検討結果を踏まえ、事務処理のミスを減らすため、具体的に実施すべき取り組みについて検討を行った。基本的にはこれまで進めてきた事務の効率化という行財政改革の流れを前提としつつ、各所属において責任をもって事務を執行できるよう、制度所管課におけるフォローアップ体制の充実を図る。

1 制度所管課等における改善に向けた早期取り組み

制度所管課における改善策として、制度や基本的なルールについてできるだけシンプルにするなどの見直しを行うとともに、マニュアル等の見直しや職階別研修及び相談機能の充実といったフォローアップ体制の充実について意見を出し合った。その結果を踏まえ、制度所管課及び会計局から、それぞれがすぐに取り組むことのできる改善策について、以下のとおり提案があった。

(1) 通勤手当の認定事務【企画厚生課・総務サービス課】

- 「経済的かつ合理的」の明確な基準を示すため、SSCシステムの検索結果を活用した経路の認定を基本とする知事部局における統一的な判断基準を作成する。
- マニュアル等を作成しシステムサイト内に掲載するとともに、事後確認の具体的な手法等について詳細にルール化する。

(2) 公有財産の管理事務【財産活用課】

- 平成6年度に印刷物で発行した「公有財産事務の手引き」について、年度内を目途に改訂作業を行っており、改訂版は庁内WEBに掲載するとともに、今後は適宜見直しを行い、内容を充実させる。
- 現在は、実務担当者等を対象に、基礎的な内容について年1回、半日研修を実施するとともに、手引き等で財産管理者が対応できないものについては相談等で対応しているが、今後、基礎研修に加え事例研修を追加するとともに、相談のあった内容について情報共有が図れるよう、庁内WEBへFAQの掲載を検討する。

(3) 備品の管理事務、委託契約（役務）の検査事務【契約局】

- 年2回実施している所属長による自己点検の機会などを活用し、全庁的に事務の必要性について気づきを与えるよう自己検査の充実を図る。
- マニュアル等について、さらに一覧性を充実させ、内容も具体的なものとするよう見直しを検討する。

(4) 指定管理者の指導・検査事務【行政改革課】

- 年度当初の制度説明を充実するため、これまでの行政改革課兼務職員会議とは別に、施設所管課担当職員も対象として、指定管理者制度の共通ルールや手続きの進め方、制度所管課と施設所管部局の役割分担（責任の所在）、マニュアルの改正点等について重点的に説明する場を新たに設定する。
- 監査の意見や議会での指摘、外部有識者等からの意見、その他制度所管課が把握した事例等を含め、問題のあったケースについて、他施設を所管している担当者へのフィードバックを強化する。先述の担当者会議において、指定管理者導入施設共通の課題となりうる問題事例についても、具体的なケースに基づき説明し、注意を喚起する。

(5) 会計事務【会計局】

- 職員のポータルサイトに対する認知度をアップさせ、サイトの周知徹底を図るとともに、マニュアルを活用した適正な事務執行の意識向上を図るため、年度当初、最初に会計事務を行う際に、必ず「会計事務ポータルサイト」を閲覧させ、上司がその確認を行うことをルール化する。
- 少人数の所属については、監査や会計検査において指摘のあった誤りやすい事例などについて「リスクチェックシート」を作成・配付する。
- 研修については、現在は任意参加としているが、今後は充て職の出納員・会計員、その他別途指定される会計員を指名した研修を検討する。また、会計実地検査の検査結果が「改善・是正すべき事項が見受けられ、強く注意を喚起する必要がある場合」等で、措置結果の報告を求めた所属については、会計局職員が出向いて「フォローアップ研修」などの実施を検討する。

(6) モニタリングの実施【制度所管課】

- (1)～(5)の対応を実施後、各制度所管課においては、一定のモニタリングを実施し、効果検証を行うとともに、今後の改善点等について検討する。

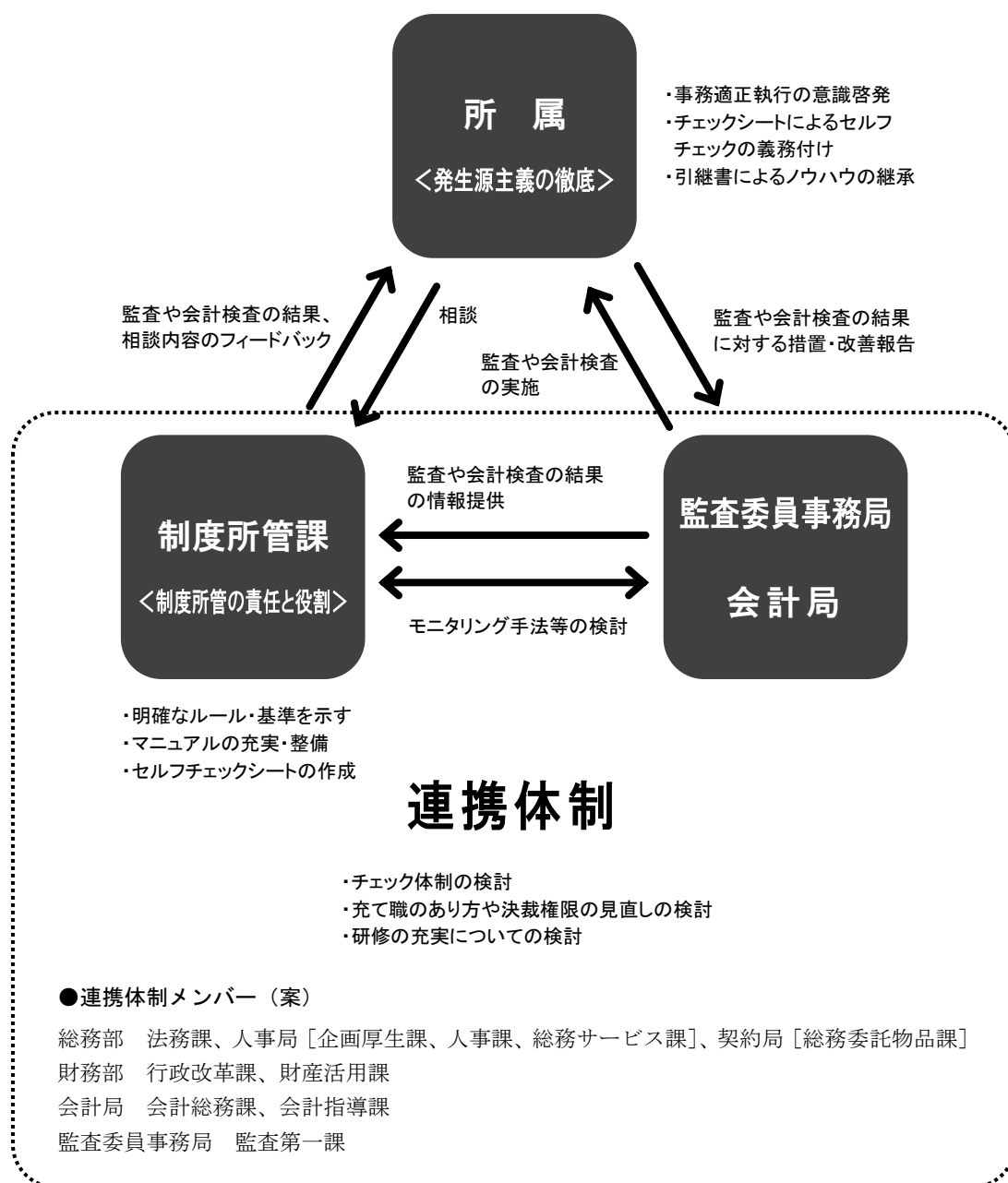
◆制度所管課等における改善に向けた取り組み一覧◆

	監査において見受けられる不備事項の例	改善に向けた取り組み
通勤手当の認定事務【人事局】	<ul style="list-style-type: none"> ・経済的かつ合理的な経路の認定誤り ・通勤手当の不正受給 ・通勤経路の事後確認が不十分 	<ul style="list-style-type: none"> ・SSCシステムによる統一的な判断基準を作成 ・マニュアル等を作成し、システムサイト内に掲載 ・事後確認の具体的な手法等を詳細にルール化
公有財産の管理事務【財産活用課】	<ul style="list-style-type: none"> ・公有財産の台帳登録漏れ・誤り ・資産と費用の計上誤り ・行政財産使用許可の手続きの不備 	<ul style="list-style-type: none"> ・「公有財産事務の手引き」の改訂 ・研修・相談業務の充実
備品の管理事務【契約局】	<ul style="list-style-type: none"> ・備品の台帳登録漏れ ・備品台帳に登録された備品の不存在 	<ul style="list-style-type: none"> ・自己検査の充実 ・マニュアル等の見直し
委託契約（役務）の検査事務【契約局】	<ul style="list-style-type: none"> ・検査調書の作成漏れ ・検査調書の記載内容が不十分 	
指定管理者の指導・検査事務【行政改革課】	<ul style="list-style-type: none"> ・指定管理者が府の承諾を得ず業務の一部を再委託している ・指定管理者における会計処理が不適切 	<ul style="list-style-type: none"> ・年度当初の制度説明の充実 ・監査等による事後点検結果のフィードバックの充実
会計事務【会計局】		<ul style="list-style-type: none"> ・会計事務ポータルサイトの認知度アップ ・リスクチェックシートの作成・配付 ・研修のさらなる充実、フォローアップ研修の実施

2 内部統制の充実にに向けた連携体制の整備

同じようなミスが庁内で繰り返されるのを防ぐため、執行機関（制度所管課）と監査委員事務局、会計局とが連携して恒常的に点検していくための内部統制の充実にに向けた連携体制を整備する。

具体的には、監査や会計検査の結果を全庁にフィードバックし、ミスの未然防止につなげるとともに、より効果的・効率的なモニタリングの手法など今後の連携方策について検討を行っていく。



3 引き続き検討する課題や取り組み

今回、意見として挙げた制度所管課や所属における改善策について、次年度、新たな連携体制の中で具体的な取り組み内容を検討していく。また、チェック体制のような組織体制を含めた全庁共通の課題や、充て職、決裁権限のように現状等を調査・分析した上で見直すべき課題等についても、引き続き検討を行う。

(1) 制度所管課や所属において取り組む内容

発生源主義の徹底を図るため、各所属においては、書面による事務引継ぎを徹底し、引継ぎ書面が所属・担当者ごとのマニュアルとなるよう整備を行うとともに、セルフチェックの実施を徹底するなど業務改善を行う。

また、制度所管課においては、引き続き、制度やルール（基準）等をシンプルにするための点検や、マニュアル・ポータルサイトを体系的に整備するための見直しを行うとともに、チェックシートを作成するなど、各所属が実施する業務改善のサポートを行う。

(2) チェック体制の検討

これまでの発生源主義、決裁ラインの簡素化という流れを前提としつつ、チェック機能の充実など現行体制を補完するチェック機能のあり方や体制について検討を行う。

(3) 充て職のあり方や決裁権限の見直しの検討

所属長に権限と責任が集中し、チェックが形骸化していることを踏まえ、部の総務課長や所属長の全所属共通の権限一覧を作成し、実態に合った決裁権限のあり方など充て職の問題についても検討を行う。

(4) 研修の充実についての検討

今後、各所属において確実に事務処理のミスを減らしていくためには、担当者や決裁権者の人材育成が重要である。職種に関係なく、職員として基本的な理解しておく必要があるものや、個別的・専門的に知識を得る必要があるものなど、業務の特性に応じて、それぞれのよう職員を対象に、どの程度のレベルの知識を習得させるか、習得のための研修技法など、研修の充実策について検討を行う。