事例No.	2889
公表年度	R5
団体の属性	都道府県
団体名	長野県

事例区分	行政改革

タグ	・（行政改革）業務の効率化 ・組織改革 ・EBPM

事例種類	業務の効率化

事例内容・タイトル

長野県における内部統制制度の概要について

出典

内部統制制度の運用上の課題に関する研究会

資料５

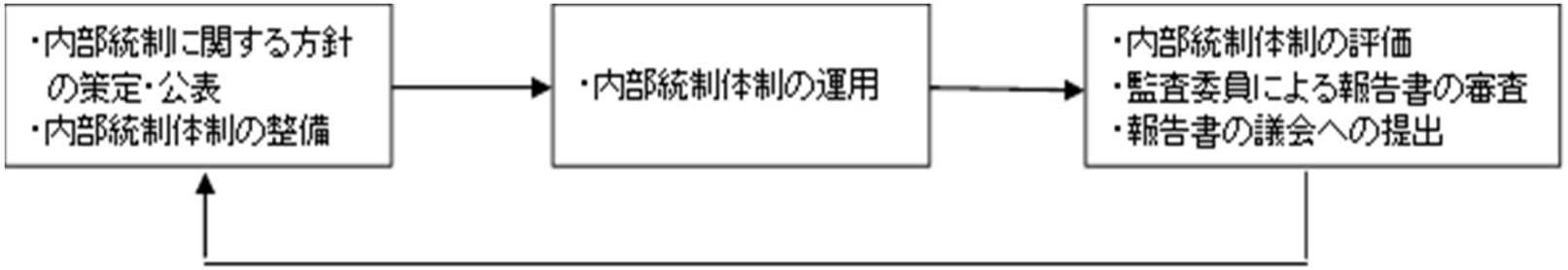
長野県における内部統制制度の概要について

令和5年7月10日

長野県総務部コンプライアンス・行政経営課

「内部統制制度」の概要

- H29地方自治法の一部改正により義務付け
- 施行日　令和２年４月１日
- 知事は「内部統制に関する方針」を定め、これに基づき必要な体制を整備し、毎会計年度、内部統制評価報告書を作成し、議会に提出する



内部統制の基本的な考え方

・限られた行政資源を適材適所に投入（選択と集中）
・個人任せではなく組織的にシステム化してチェック

↓

１　業務上想定されるリスクを予め洗い出す
２　そのリスクの度合い（重要性）を評価する
３　評価したリスクを可視化する（リスクマップ）
４　重要なリスクには個別の対応策を考える

↓

従来の本県のリスクマネジメントの取組と同じ

長野県における内部統制制度の概要について

コンプライアンス・行政経営課

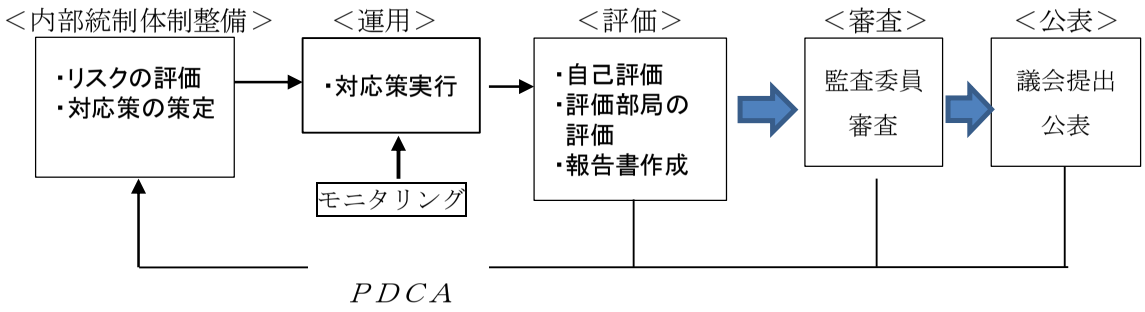
1　内部統制制度の概要

地方公共団体を取り巻く環境変化（人口減少社会の到来、行政ニーズの複雑・多様化等）の中、行政サービスを安定的かつ効果的に提供していくため、長自らが、行政サービスの事務上のリスクを評価・コントロールし、事務の適正な執行を確保する体制を整備・運用する仕組みとして、平成 29 年の地方自治法（以下「自治法」という。）の改正により、都道府県及び政令市に義務付けされたもの。（施行日 R2.4.1）

2　内部統制対象事務

事務の種別	自治法の取扱	本県における対応
財務に関する事務 （契約、収入、支出等）	**必須**	自治法の規定に基づき実施 （実施内容は「地方公共団体における内部統制制度の導入・実施ガイドライン（H31.3）」による）
財務に関する事務以外の事務 （文書管理、情報セキュリティ等）	任意	当面自治法の内部統制事務と位置付けない （県独自の取組として、本庁各課でリスク評価、対応策実行、自己評価を実施）

3　制度の流れ（財務事務）



4　本県における内部統制の特色

（１）リスクマップ（リスクの重要度・マネジメントコントロール状況のエリアマップ）を作成、職場のリスクの状況を見える化し、リスク評価の適正性確認に役立てている

（２）実効性のある対応策を策定するため、リスクの根本的な原因がどこにあるかを職場で議論し、「行動計画」を策定、ＫＰＩを設定して達成状況を評価

※平成 28 年度から県独自のリスクマネジメントを実施していたことから、これまでの取組内容を活かしながら法定の内部統制制度を運用している

長野県内部統制基本方針

少子・高齢化と急激な人口減少、ＡＩテクノロジーをはじめとする技術革新の急速な進展など、本県を取り巻く社会環境は大きく変革しています。その中で、県民からの期待も、これまで以上に多様化、複雑化しています。

それに伴い、業務量の増加や業務の複雑化、ルールの錯綜のため、職員の日々の業務遂行に潜在する様々なリスクが増大・顕在化しやすい環境になってきています。

従来の行政部門のリスク管理は、個人の資質や、管理監督職員のマネジメントに依拠してきたところが大きいことが否めません。しかし、今後ますます多様化・複雑化する県民ニーズに対して、限られた人的資源や予算という物理的な限界の中で従来どおりに対応していたのでは、時として不適切な事務処理等の発生が増大するおそれがあります。

本県の行政経営理念のミッション「最高品質の行政サービスを提供し、ふるさと長野県の発展と県民のしあわせの実現に貢献」し、しあわせ信州創造プラン 2.0 に掲げる諸施策を着実に推進するためには、実効性のある「内部統制」制度を整備・運用して、効果的、効率的で適正な事務の管理及び執行を進めることにより、県民に信頼される行政運営を確保することが必要です。

本基本方針は、地方自治法第 150 条第 1 項に規定する内部統制に関する方針として、県の内部統制に関する基本的な考え方等の重要事項を定めるものです。

第１　内部統制の目的

（１）業務の効率的かつ効果的な執行

業務上の課題を可視化し、組織内部で共有して、優先順位を明確にした上で、限られた人的資源・予算を適切に配分することで、職員一人ひとりが高い意識をもって業務に取り組む等、内部統制を日常業務に組み込むことにより、業務目的を遅滞なく達成することに努めます。

（２）財務報告等の信頼性の確保

議会や県民が県の活動を確認するための重要な情報である財務報告（予算説明書、決算報告等）の信頼性確保に努めます。

（３）業務に関わるコンプライアンス遵守

単なる法令遵守という受け身の姿勢に留まらず、社会の環境変化に敏感に対応し、県民や社会からの要請に的確に応えていくことを目指します。

（４）資産の保全

資産の取得、使用及び処分が正当な手続きの下に行われ、資産が確実に保全されるよう努めます。

第２　内部統制の対象とする事務

財務に関する事務については、地方自治法第 150 条第 1 項の規定に基づき、その適正な執行を確保します。

財務に関する事務以外の事務については、別に定めるところにより、リスクマネジメントの取組を進めます。

第３　内部統制の推進体制

内部統制を全庁的に推進し、有効に機能させるため、次のとおり推進体制を整備します。

（１）内部統制に関する重要事項等の決定のため、知事を本部長とし、副知事及び部局長等を構成員とするコンプライアンス推進本部会議を置きます。

（２）副知事を内部統制実務責任者とし、全庁的な推進体制の整備及び運用管理を行います。

（３）部局長を所管業務における内部統制部局責任者とし、部局内の内部統制の推進体制の整備及び運用管理を行います。

第４　モニタリングの実施

制度の有効性を確認、評価するため、内部モニタリングを実施し、その結果を踏まえて適時適切にリスク評価、行動計画の見直しを行います。

第５　監査委員との連携

制度のより効果的な整備、運用を図るため、監査委員への情報提供や意見交換を通じ、適切に連携します。

第６　評価報告書の作成・公表

制度の整備運用状況について評価報告書を作成し、監査委員の審査を経て、議会に報告するとともに、県ホームページで公表します。

第７　内部統制基本方針の見直し

社会情勢、内部統制制度の整備運用状況、監査委員からの指摘等を踏まえ、必要に応じ基本方針の見直しを行います。

令和２年11月20日

長野県知事　　阿部　守一

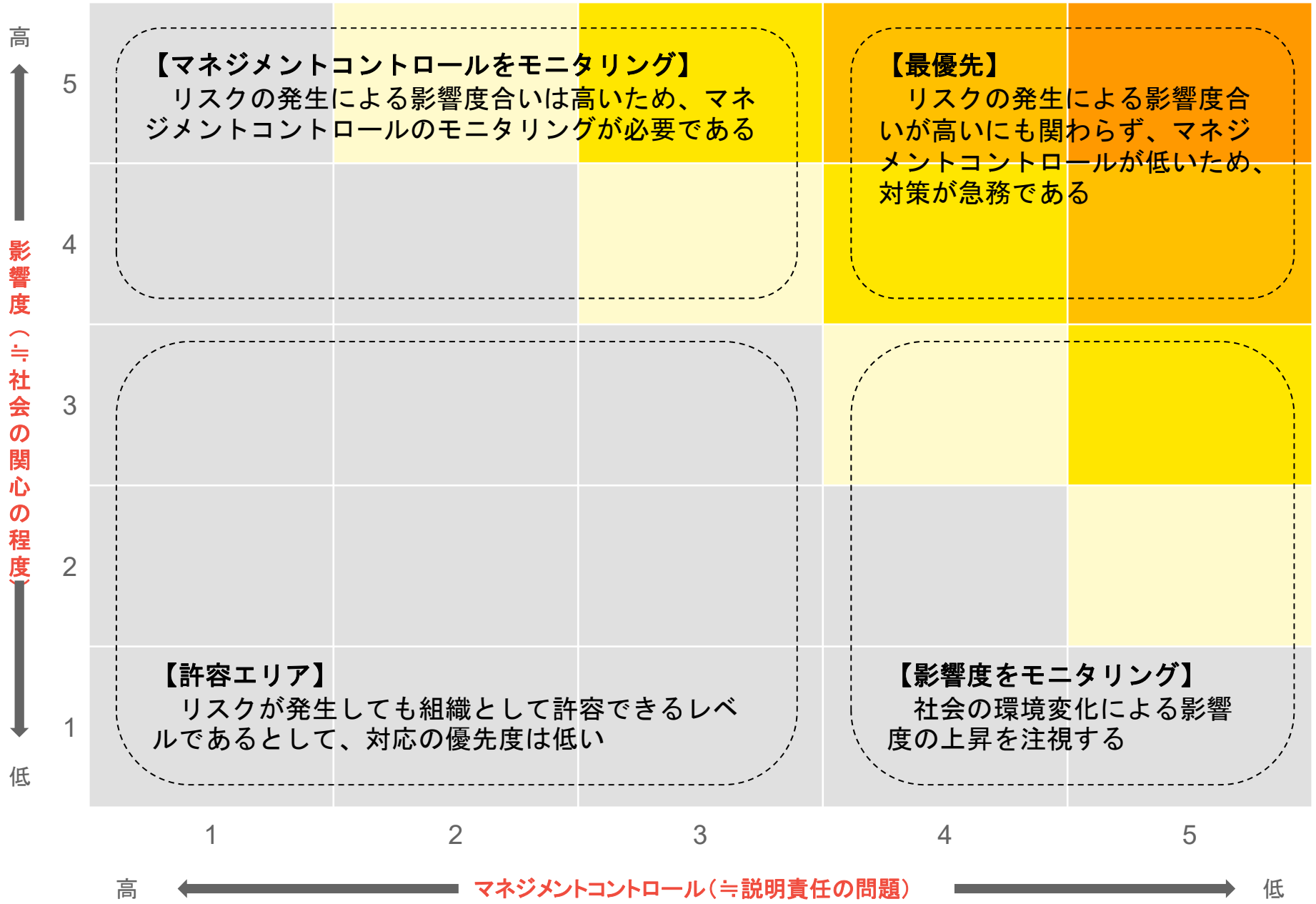
長野県における内部統制制度の実施

◎法制度上の扱い　△県任意の扱い　×未実施

※実施主体と対象事務			R2（初年度）	R3（2年度目）
本庁		財務	◎	◎
		非財務	△	△
現地機関	地域振興局 保健福祉事務所 建設事務所	財務	◎	◎
		非財務	×	×
	上記以外	財務	× →	◎
		非財務	×	×

※知事部局以外も同じ。（ただし、警察は対象外）

リスクマップ（例）


高
5
4
3
2
1
低
影響度（≒社会の関心の程度）
【マネジメントコントロールをモニタリング】
リスクの発生による影響度合いは高いため、マネジメントコントロールのモニタリングが必要である
【最優先】
リスクの発生による影響度合いが高いにも関わらず、マネジメントコントロールが低いため、対策が急務である
【許容エリア】
リスクが発生しても組織として許容できるレベルであるとして、対応の優先度は低い
【影響度をモニタリング】
社会の環境変化による影響度の上昇を注視する
1
2
3
4
5
高
マネジメントコントロール（≒説明責任の問題）
低

行動計画（例）

（財務に関する事務：補助金、契約、支出、収入、予算執行、財産管理）　　【林務部　信州の木活用課】

リスク概要	実績確認の不備			重要性	4	ﾏﾈｼﾞﾒﾝﾄｺﾝﾄﾛｰﾙ	3
リスクの具体的内容	条件不適合での補助金の交付 補助金交付の遅れ		発現による影響	不適正受給による信頼回復への重大な障害 事務処理の遅れや補助金返還等事務による職員の負担増			

行動計画	考えられる根本原因	対応策	成果指標（KPI）	関係部署／課	担当者	期限	進捗状況
①	補助金制度の多様化・複雑化 ・職員の認識不足	担当者会議等において、交付要綱・実施要領等にわかりにくいところがないかなど意見交換を行う。	会議の開催	信州の木活用課	補助金担当者	令和３年３月	
		チェックリストの必要な事業についてチェックリストを作成し、交付条件等の確認を行う。	チェックリストの作成	信州の木活用課	補助金担当者	令和３年３月	
		交付条件等について相談等があり、周知が必要なものは、担当者会議等において共有する。	会議の開催	信州の木活用課	補助金担当者	令和３年３月	
②	人員不足による上司のプレイヤー化 ・上司のチェック不足 ・職員とのコミュケーション不足	担当者会議等おいて、係長等に対するチェック方法のポイント等の説明を行う。	会議の開催	信州の木活用課	係長	令和３年３月	
		相談しやすい職場環境づくり、上司からの声かけを実施する。	声かけの実施等	林務部全所属	所属長、係長	令和３年３月	
		定期的な進捗管理を行い、状況に応じて事務分担を見直すなど、応援体制を構築する。	定期的な進捗管理	林務部全所属	所属長、係長	令和３年３月	
		職員キャリア開発センターの管理・監督者向けの研修への参加を促す。	随時	林務部全所属	所属長	令和３年３月	
③	事業主体からの実績報告書の添付書類の不備 ・事業主体の認識不足 ・事業主体のコンプライアンス意識の不足	事業主体に対し、制度の説明に加え、コンプライアンスの視点も踏まえて説明し、理解を得る。	随時	林務部全所属	補助金担当者	令和３年３月	

・成果指標（KPI）には、可能な限り数値目標を設定してください（例：〇〇を3か月に1回実施）
・関係部署／課には、当該対応策を連携して推進する必要がある部／課を記載してください。
・担当者には、個人名を記載してください。
・期限には、「令和〇年〇月」と記載してください。

評価	区分	整備状況				運用状況			
		評価日	結果（不備の有無）		改善日及び内容	評価日	結果（不備の有無）	不備の原因	改善事項
	部局による自己評価								
	事務局による評価								

４人第 374 号
４コ行第 131 号
令和５年(2023 年) ３月 22 日

部　（　局　）　長
課（室・所）長
現 地 機 関 の 長　　様
労働委員会事務局長

総　務　部　長

人事異動期に当たっての留意事項（通 知）

このことについて、人事異動期の留意事項についてまとめましたので、内容を確認し貴所内各級監督者及び各職員に周知徹底してください。

特に、来年度の事務分担決定に当たっての「複数担当制による相互支援の強化」及び「引継書の内容確認」を徹底し、事務処理に遺漏がないようにしてください。

人事課
担当：(課長)根橋 幸夫
　　：(担当)佐々木 良
電　話：(内線)2034(直通)026-235-7032
E-mail：jinji@pref.nagano.lg.jp

コンプライアンス・行政経営課
担当：(課長)村井 昌久
　　：(担当)石坂 周一
電　話：(内線)2553(直通)026-235-7029
E-mail：comp-gyosei@pref.nagano.lg.jp

（別紙）

人事異動期に当たっての留意事項

１　所属内の相互支援体制の強化

（１）複数担当制による相互支援体制の強化

今年度発生した不適切事案においては、「担当者任せ」で周囲のサポート不足が共通して見られたことから、各級監督者は、同じ業務を複数の職員が担うよう事務分担を見直すなど、所属の事情に応じ、相互支援体制の強化に努めてください。

具体的には、次のような工夫をすることが考えられます。

（例）

・補助金交付事務について、地区によって担当を分けることにより、同じ業務を担う職員を複数にする。

・毎年度、担当の一部（又は全部）を変更することで、当該事務を知る職員を増やす。

具体的な手法は、所属の事情により判断していただくこととなりますが、ポイントは、「担当者以外にも、チェックができる職員をつくる」「担当者が相談できる者をつくる」「担当者しかその仕事を知らないという状態をなくす」ということです。

事務分担における副担当には、こうした者を置くように留意するとともに、同様の業務を行う複数の担当者がいる場合には、そうした者も副担当として事務分担表に記載するよう留意してください。

（２）進捗情報の共有による「担当者任せ」の防止

今年度、事務の進捗状況を担当者のみが把握し、係長を含めたその他の職員が全く関知していなかったために引き起こされた不適切事案がありました。こうした事態を回避するため、teams等を活用し、業務の進捗管理表を作成するなど各自の事務進捗状況を所属内・係内で共有する仕組みをつくるとともに、係長を中心に進捗管理を徹底し、「担当者任せ」にしない体制の構築に努めてください。

（３）業務が特定の職員に偏らない体制の構築

総務事務システムの出退勤情報等により職員の勤務時間を正確に把握することが可能となっています。特定の職員の勤務時間が突出して多い状況がみられる場合には、事務分担の変更等により、特定の職員に業務が偏重しないよう留意してください。

（４）高リスク業務に留意した対応

内部統制制度上、各所属において作成している「リスクマップ」において、高リスクと評価している業務(行動計画の策定対象業務)については、上記（１）～（３）に掲げる事項について、特に留意して対応いただくよう、お願いします。

２　事務の確実な引継ぎ

（１）引継ぎ前の点検

事務引継ぎを、しごとを改革するチャンスと捉え、業務をこのまま継続することが必要か、効率化・省力化の観点から見直す余地がないか、改めて確認、点検を行い、改善に努めてください。

また、定例的な業務はマニュアル化するなど、後任の確実な事務処理に資するよう努めてください。

（２）引継書に記載すべき事項の確認徹底

各級監督者は、法令遵守及び業務改善の視点から、引き継ぐべき事務・事業の漏れがないか、適正な事務引継ぎが行われているかを必ず確認することとされています（令和５年３月13日付け「年度末及び年度当初における綱紀の粛正等について」）が、徹底されていない事例が散見されます。

係長は係員が作成した引継書に以下の点が確実に記載されているか、必ず確認するようにしてください。

また、特に注意すべき懸案事項がある場合には、各級監督者に状況を報告し、共有を図ってください。

・事務処理の要点、手順、期限、優先順位等
・未処理や処理中の案件の存否
・処理にあたって注意すべき事項
・年度当初に速やかに処理すべき事項

（３）引継ぎ時、及び引継ぎを受けた後の対応

事務を引き継ぐ職員の不安を少しでも解消するため、引継ぎ時間を一定程度確保するとともに、副担当者（同様の業務を行う複数の担当者がある場合には、そうした者も含む。）あるいは新年度に当該所属に残る職員の同席のもと引継ぎを行ってください。

また、４月以降、実際に事務を担う段階で生じる不安や疑問等を解消するため、前任者、後任者間において必要な相談が行われるよう、引継ぎ時間を確保するとともに、異動後も気軽に相談できるよう、各級監督者において配慮してください。

（４）各級監督者の対応

各級監督者は、法令遵守及び業務改善の視点から、引き継ぐべき事務・事業の漏れがないか、適正な事務引継ぎが行われているかを必ず確認してください。

また、引継後間もない期間中は、担当者が事案の経過等についての知識がまだ十分でないことから、重層的なチェックを着実に実施してください。

（５）その他

危機管理事象に速やかに対応するため、人事異動に際して所属の危機管理体制等を改めて確認してください。

また、団体会計事務等の引継ぎに当たっては、「団体等会計事務の取扱いについて」（昭和59年２月15日付け人第278号　令和元年６月21日改正）に基づき、現金支出の際は担当者以外の者により支払いの確認することや通帳、帳票類等を必ず確認し、収支の状況を明確にするなど適正な事務処理を行うこと。

さらに、環境への負荷を低減させるため、各庁舎における産業廃棄物の適正な処理や毒劇物の適正な保管等、施設管理業務の引継ぎを徹底してください。