

宮城県内部統制行動計画

～財務事務編～



令和2年4月

宮 城 県

(最終改定 令和7年4月1日)

県では、東日本大震災発生以降、事務量増加に伴いミスが頻発したことを受け、全国の自治体に先駆けて、平成27年度から内部統制に取り組んできました。令和2年度からは、改正地方自治法が施行され、全ての都道府県・政令指定都市に内部統制の体制の整備が義務化されました。

県民の福祉の増進という組織目的を達成するためには、「業務の効率的かつ効果的な遂行」「報告の信頼性の確保」「業務に関わる法令等の遵守」「資産の保全」を図る内部統制の整備推進が不可欠です。

そして、内部統制を有効に機能させるためには、職員一人一人が、基本やルールを遵守する「誠実性」と不正を許さない「倫理観」を持って業務に当たることが何より重要です。

改めて、職員一人一人が公務の理念に立ち返るとともに、組織として内部統制を実践し、適正な職務執行を進めていきましょう。

宮城県内部統制システム推進会議議長

知事 村 井 嘉 浩

内容

第1章	内部統制について.....	- 1 -
1	はじめに（内部統制とは）	- 1 -
2	本県における内部統制システムの実施体制.....	- 5 -
3	本県における内部統制システムの実施方針.....	- 9 -
第2章	全庁レベルの取組について	- 11 -
1	統制環境	- 11 -
2	リスクの評価と対応	- 13 -
3	統制活動	- 17 -
4	情報と伝達.....	- 18 -
5	モニタリング	- 19 -
6	ICT への対応.....	- 21 -
第3章	所属レベル（業務レベル）の取組について	- 22 -
1	概要.....	- 22 -
2	計画策定	- 24 -
3	日常的モニタリング	- 34 -
4	実施結果報告	- 38 -
5	内部統制の不備の報告.....	- 41 -
第4章	行動計画の改定	- 44 -

第1章 内部統制について

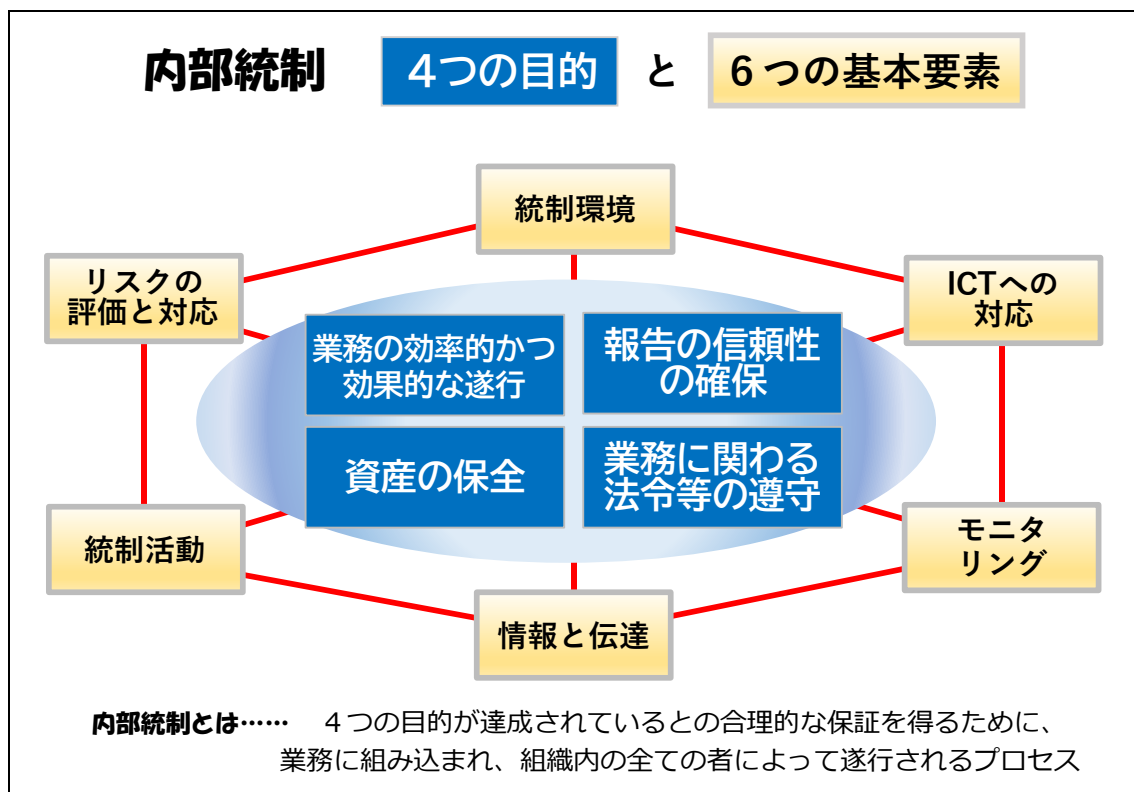
1 はじめに（内部統制とは）

（1）内部統制とは

内部統制とは、基本的に、①業務の効率的かつ効果的な遂行、②報告の信頼性の確保、③業務に関わる法令等の遵守、④資産の保全の4つの目的が達成されないリスクを一定の水準以下に抑えることを確保するために、業務に組み込まれ、組織内の全ての者によって遂行されるプロセスをいい、①統制環境、②リスクの評価と対応、③統制活動、④情報と伝達、⑤モニタリング（監視活動）及び⑥ICT（情報通信技術）への対応の6つの基本的要素から構成されます。

また、内部統制において「リスク」とは、「組織目標の達成を阻害する要因」と定義されます。

この定義を踏まえると、地方公共団体における内部統制とは、住民の福祉の増進を図ることを基本とする組織目的が達成されるよう、組織目的の達成を阻害する事務上の要因をリスクとして識別及び評価し、対応策を講じることで、事務の適正な執行を確保することと考えられます。



なお、自治体において、リスクを防ぐ内部統制の仕組みは、以前から多面的に整備されています。例えば、行政組織規則や事務決裁規程で権限と責任が定められ、財務規則により財務事務を行うための手続が定められています。これらは、ミスや不正といったリスクを防ぐためのものであり、すなわち内部統制に当たる仕組みです。また、財務システム等の ICT システムは、予算超過支出が出来ないなどのシステム制御や自動集計による集計ミスの防止や効率化が図られています。

こうした内在的な内部統制機能を、改めて内部統制の枠組みで捉え直すとともに、過不足を適正化していくことが求められています。

（２） 内部統制の法的整備の歴史

組織の内部統制の整備の法的位置づけについては、民間企業において、大和銀行株主代表訴訟事件第一審判決等によりリスク管理体制（いわゆる内部統制システム）の構築に関する取締役等の責任について判示があったことを受け、平成 18 年の会社法改正等で先行して整備が図られ、その後、平成 29 年の地方自治法改正（令和 2 年施行）により、都道府県及び政令市等において体制の整備が義務付けられました。



Column

内部統制とは「ミス」「ズル」「ムダ」を防ぐ組織内部の仕組み

内部統制の定義は本文記載のとおりですが、抽象的でわかりにくいかもしれません。より分かりやすい表現に置き換えると、内部統制とは「ミス」「ズル」「ムダ」を防ぐ仕組みといえます。

「ミス」とはヒューマンエラー、つまり意図しないミスで、請求書の失念放置や誤字脱字などがあります。「ズル」とは故意の不正、例えば公金の横領などです。「ムダ」とは投入したコストに対して期待した成果が得られない非効率、例えば大金を投じて開発したシステムが全く稼働せず効果を発揮しないことなどがあります。

なお、リスクとは、こうしたミス、ズル、ムダのことです。

リスク＝ミス、ズル、ムダによる損害を防ぐ仕組みは、例えば複数職員の目によるダブルチェックや相互牽制、活発な意見交換や組織の壁にとらわれない事務処理などが挙げられます。

県民の福祉の増進という組織目的に関して、県民の付託に応え、県政の信頼性を確保し続けるために、内部統制が有効に機能することは極めて重要となります。

（３） 内部統制に関する留意点と内部統制の限界

内部統制は、内部統制の制度が導入されていない段階でも、一定の範囲で、各組織において存在しています。内部統制制度は、現状の内部統制を可視化し、その過不足を適正化して必要十分なものとする意義があります。そのためには、まず現在行われている業務を十分に把握し、業務にかかるリスクを分析することが重要です。常に、内部統制の整備及び運用に要するコストと得られる便益（リスクの減少度合い等）を踏まえた上で、重要性の大きいリスクに優先的に取り組むことで、過度な文書化・過度な統制を行うことを避けるべきです。

また、内部統制は、その性質から、リスクの発現を完全にゼロにすることを可能とするものではないため、自ら限界があります。例えば、単純な判断の誤りや不注意、複数の担当者による共謀、当初想定していなかった組織内外の環境の変化、非定型的な事務処理、組織内での不当な内部統制の無視等により、内部統制が有効に機能しない場合があります。

当初想定していなかった組織内外の環境の変化や非定型的な事務処理等に対して、既存の内部統制の枠外での対応を行うこと、既存の内部統制の限界を踏まえて、正当な権限を受けた者が組織運営上の判断により別段の手続を行うことは、不当に内部統制を無視する、又は無効にすることには該当しません。



Column

リスクの発現の限界値は？

人は、適度な緊張感をもって仕事をしていても、一定の割合でミスを行います。一説には、1000回に3回、必ずミスをするといわれています。ミスを発生する確率が1000分の3、そのミスに気がつかず、流出させてしまう見落としのミスが1000分の3あり、これを掛け合わせると100万分の9となります。この100万分の9がヒューマンエラーの限界と考えられます。実際、大量生産のメーカーの品質管理では、10PPM(100万分の10)が品質管理の限界といわれています。

行政事務における内部統制においても、人が介在する以上、ミスをゼロにすることはできません。100万分の10未満の発生率を実現することは現実的ではありませんが、百に一つ、千に一つという発生率であれば、まだまだ改善する余地があると考えられます。

個人の資質や注意力だけに依存せず、いかに発生確率を抑えるかという組織としての具体的な取組が重要です。

（４） 内部統制の効果

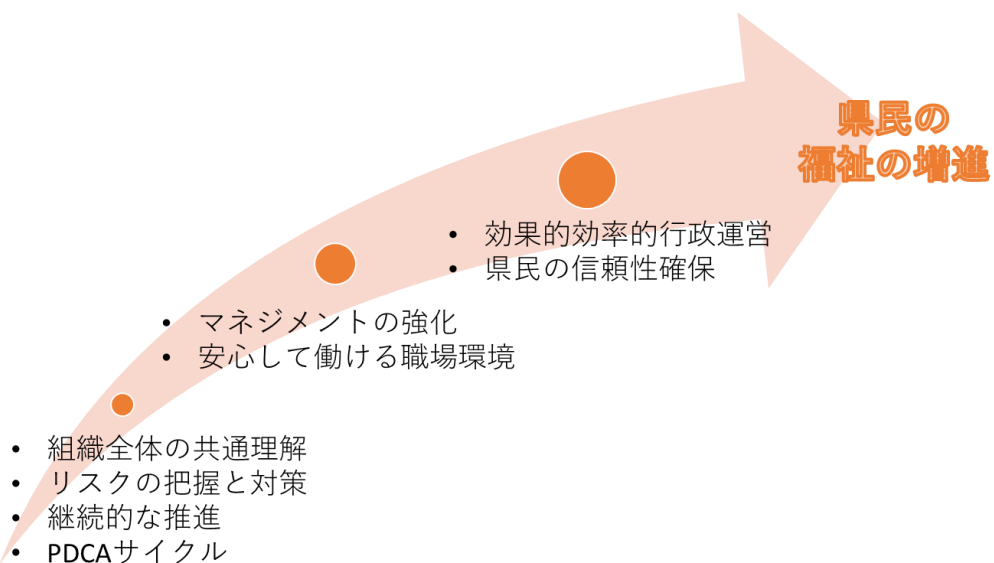
内部統制制度の導入により、地方公共団体は、組織として、あらかじめリスクがあることを前提として、法令等を遵守しつつ、適正に業務を執行することが、より一層求められます。そうした組織的な取組が徹底されることによって、長にとっては、マネジメントが強化され、政策的な課題に対して重点的に資源を投入することが可能となります。

また、職員にとっても、業務の効率化や業務目的のより効果的な達成等によって、安心して働きやすい魅力的な職場環境が実現されます。

これらにより、効率的・効果的で適正な行政運営が確保され、県民の県政への信頼性を高めるとともに、住民の福祉の増進について信頼に足る行政サービスを県民が享受することにつながります。

<内部統制システムを整備するメリット>

- 1 所属が抱える財務事務処理上の課題（問題点）や各自の職責が明らかとなり、組織全体として共通理解が図られます。
- 2 財務事務で発生しがちなリスクを把握し、リスクに所属全体で対応する体制が確立されます。
- 3 問題意識を持ちながら継続的にチェックリスト等に記載された取組を実施することで、ミス等のリカバリーに要する負担が減るなど事務改善につながります。
- 4 PDCAサイクルの着実な実施により、県組織全体の財務事務に関する県民からの信頼性が向上します。



2 本県における内部統制システムの実施体制

(1) 行動計画の位置づけ

この行動計画は、宮城県内部統制基本方針第1に基づき作成しています。

財務事務に関する内部統制の取組をどのように推進していくのかがわかるような全体像を示し、各所属等における具体的な取組（運用）手法を示すものです。

(2) 内部統制の実施事業年度

本県における内部統制は、毎年4月1日から翌年3月31日までを事業年度とし、年度単位で事業や取組を実施します。



Column

本県内部統制システムの推進経緯（本県は内部統制先進県）

本県の内部統制システムは、地方自治法による義務化前の平成26年6月2日に制定された宮城県内部統制基本方針に基づき、平成27年度から本県独自の取組として開始されました。平成29年の地方自治法改正においても、国の研究会の構成員として、ガイドライン策定等に参画しています。

こうした経緯から、他県からは先進県と認識されることが少なくありません。震災時の応援に内部統制の知見の提供で貢献できれば何よりです。

年月	できごと
H23.3～	東日本大震災発生 事務事業の膨大により不適切な会計事務処理ミス増
H26.6	宮城県内部統制基本方針・推進要綱制定
H27.3	宮城県内部統制行動計画（会計事務編）策定
H27.7	宮城県内部統制システム運用開始
R1.7	宮城県内部統制基本方針・推進要綱・行動計画（財務事務編） 改定（改正自治法を踏まえて対象事務や範囲を拡大） 新システムの整備や見直しに向けた試行を開始
R2.4	改正地方自治法施行、新システム本格運用

(3) 本行動計画で対象とする機関と対象事務

地方自治法第150条第1項に基づく内部統制の対象事務は、同項第1号に係る事務とし、具体的には知事部局、企業局、議会事務局、教育庁、各種委員（会）事務局、警察本部の各課及び各地方機関（県立学校、警察署を含む）における財務事務（原則として地方自治法第2編第9章各条に基づく事務）とします。

なお、知事部局においては、直接的な財務事務（収入、支出、契約等）に加え、財務事務に係る人事サービス、個人情報保護、ICT等についても全庁的な取組を対象¹とします。

具体的な部局名及び対象範囲については、下表のとおりです。

事務 部局等	直接的財務事務					総務省ガイドラインで 位置づけられた事務	
	地方自治法第9章の各事務				私費会計	人事 服 務	個人 情 報 I C T
	収入 支出	契 約	予算 決算	財 産			
総 務 部	○	○	○	○	○	○*	○*
復興・危機管理部	○	○	○	○	○	○*	○*
企 画 部	○	○	○	○	○	○*	○*
環 境 生 活 部	○	○	○	○	○	○*	○*
保 健 福 祉 部	○	○	○	○	○	○*	○*
経済商工観光部	○	○	○	○	○	○*	○*
農 政 部	○	○	○	○	○	○*	○*
水 産 林 政 部	○	○	○	○	○	○*	○*
土 木 部	○	○	○	○	○	○*	○*
出 納 局	○	○	○	○	○	○*	○*
企 業 局	○	○	○	○	○		
議 会 事 務 局	○	○	○	○	○		
監査委員事務局	○	○	○	○	○		
人事委員会事務局	○	○	○	○	○		
労働委員会事務局	○	○	○	○	○		
教 育 庁	○	○	○	○	○		
警 察 本 部	○	○	○	○	○		

(○：地方自治法第150条第1項の対象業務とするもの、○*：財務に係る範囲に限り対象とするもの)

¹ あくまで地方自治法第150条第1項に基づく内部統制としての対象範囲であり、対象でない分野については、内部統制が行われないわけではなく、従来からの内在的枠組みにより、引き続き内部統制が行われます。

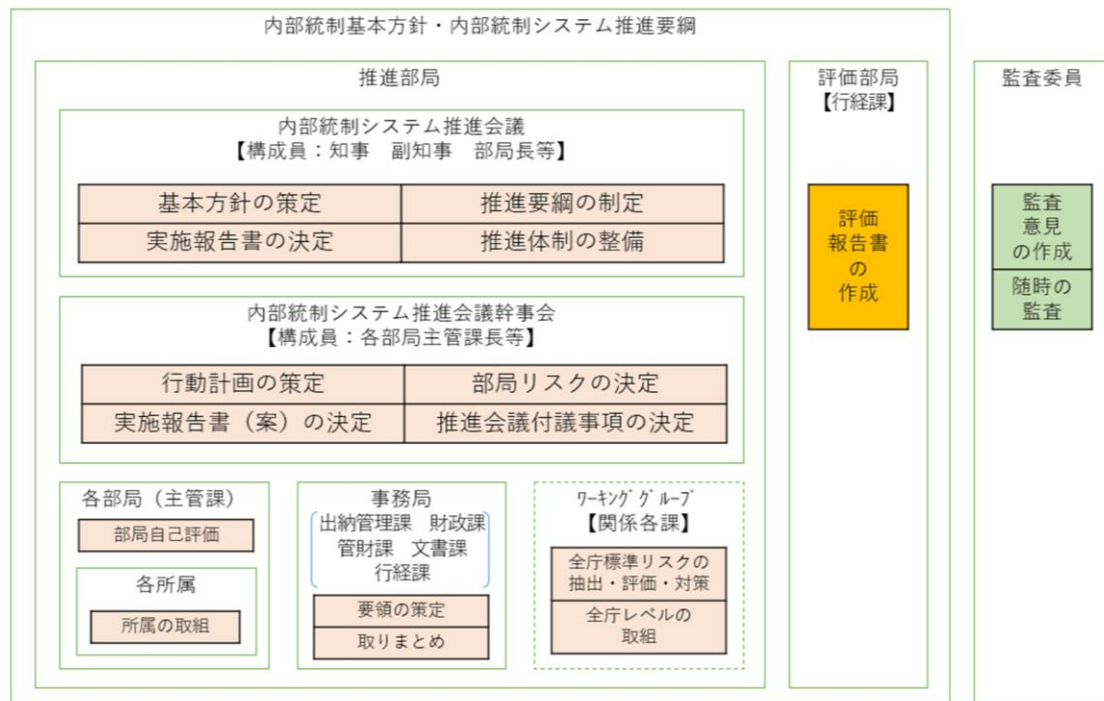
(4) 実施体制

本県の内部統制の実施体制は、以下のとおりです。

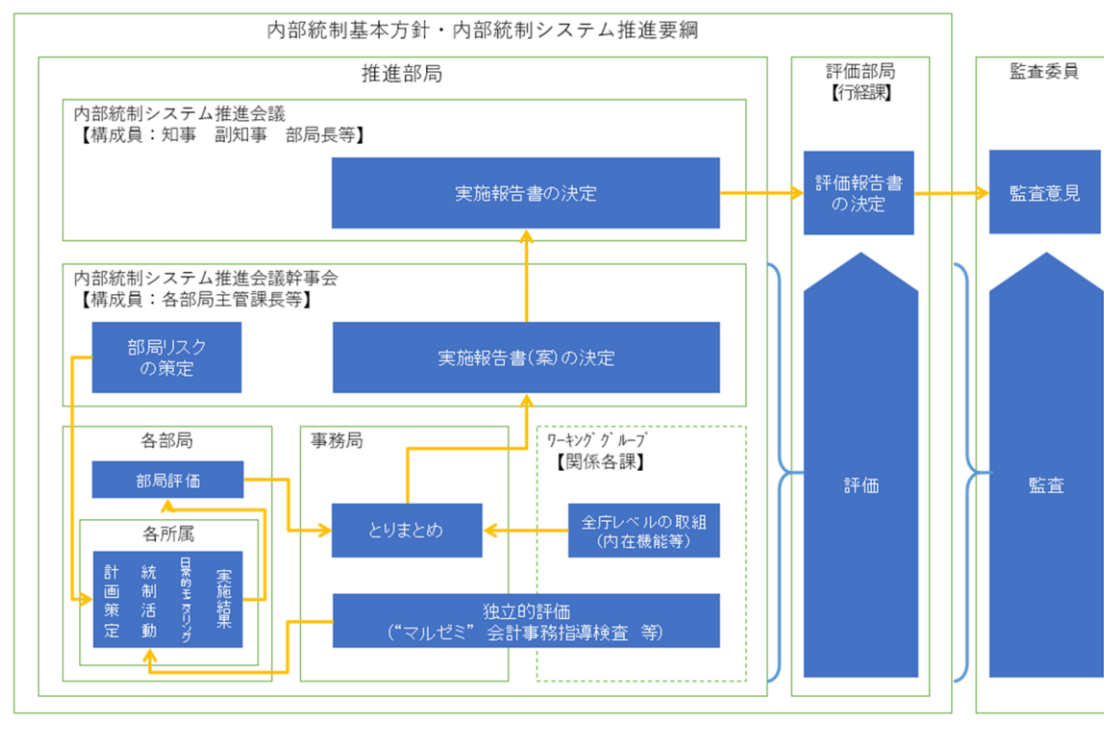
		構成及び主な役割	
推進 部 局	宮城県内部統制システム推進会議	知事を議長、副知事及び各部局長等を委員として構成し、基本方針の決定その他特に重要なものに関することの審議を行い、内部統制の実施を推進します。	
	宮城県内部統制システム推進会議幹事会	各部局主管課長等で構成し、行動計画の策定、部局リスクの選定その他基本事項の調査検討を行います。	
	宮城県内部統制システム推進会議事務局	事務局は、以下の5課で構成し、実施要領や手引きの制定、各所属の内部統制システムの推進について必要な助言及び協力等を行います。	
		出納局出納管理課	事務局の取りまとめを行う。また、会計事務が適正に行われるよう、現場の状況を踏まえ、会計事務の管理や制度改善を行います。
		総務部財政課	予算編成や予算管理が適正に行われるよう、現場の状況を踏まえ、予算執行管理や事務改善を行います。
		総務部管財課	財産管理事務が適正に行われるよう、現場の状況を踏まえ、財産事務の管理や制度改善を行います。
		総務部県政情報・文書課	財務事務に関わる条例、規則、訓令等が適正に制定又は改定されるよう、現場の状況を踏まえ、成案文書等の審査や指導を行います。
		総務部行政経営企画課	内部統制の趣旨を全庁に浸透させ、効率的効果的な行政運営を確立します。
	ワーキンググループ	全庁リスクの改定時期等、必要に応じて設置します。	
評価部局		評価部局は、総務部行政経営企画課とし、内部統制システムの整備状況及び運用状況について独立的評価を行い、内部統制評価報告書を作成します。	
監査委員		内部統制評価報告書について、評価が評価手続に沿って適切に実施されたか、内部統制の不備について重大な不備に当たるかどうかの判断が適切に行われているかといった観点から審査を行い、意見を付します。	
各部局主管課		部局内各所属の実施結果報告と自己評価の取りまとめと部局の自己評価を行い、内部統制システム推進会議事務局に結果報告します。	

内部統制システムの推進体制

内部統制システムの推進体制（R2地方自治法施行版）体制図



内部統制システムの推進体制（R2地方自治法施行版）年間の活動から報告までの流れ



3 本県における内部統制システムの実施方針

(1) 取組の目標

- 1 組織全体で所属長を中心に内部統制の取組に積極的に関与します。
- 2 組織全体で公務の基本（法令遵守・コンプライアンスの確保）を重視します。
- 3 組織全体で職員相互の円滑なコミュニケーションにより問題意識と情報を共有します。
- 4 組織全体でチェック・モニタリング・改善を継続実施します。

(2) 働き方改革との有機的連動～みやぎ型内部統制～

本県は、東日本大震災からの復興を成し遂げつつある一方、新たな多くの課題に直面しています。このような状況において、内部統制の取組によって職員一人一人の業務が単純に増加し、上積みされることとなれば、本来のチェック機能にかけるべき人的資源の縮小を招く可能性が高いと考えられます。つまり、既存の仕事の仕方を見直す「働き方改革」の観点のない内部統制は、むしろリスクとなりかねないことに留意が必要です。他方で、働き方改革の推進において内部統制的観点を持つことなく業務量を縮減し、そのためにミスや不正が増えることになっては、有効な働き方改革とは言えません。つまり、働き方改革においても、内部統制の観点が必要と言えます。

以上のとおり、内部統制と働き方改革は、ともに他方を満たす形で推進されることがあるべき姿と考えられるため、両者を連動して推進します。これを「みやぎ型内部統制」と定義します。



Column

職員のマンパワーは有限

行政ニーズが多様化し
新たな業務が拡大しつづ
けるなかで、既存の業務を
見直さず、追加させ続ける
ことは大きなリスクです。

みやぎ型内部統制は働
き方改革と連動し、ミスの
防止と業務の縮減の両立
を目指します。

働き方改革 の観点がない 内部統制	これまでの 業務量	⇒	内部統制活動 これまでの 業務量	✗ 業務量超過 リスク要因
内部統制 の観点がない 働き方改革	これまでの 業務量	⇒	業務量縮減	？ 業務量が減っても ミスが増えては いけない
内部統制 × 働き方改革	これまでの 業務量	⇒	内部統制活動 業務量縮減	○ 業務量も リスクも減る 適正な形

（３）みやぎ型内部統制のための４つの考え方

働き方改革との有機的連動という、“みやぎ型内部統制”の基本コンセプトを実現するため、個々の取組の整備において、４つの考え方を重視します。

① 内在性

１（３）のとおり、自治体では従前から内部統制の諸機能が備わっています。そこで、既に適切な内在機能がある際には、わざわざ新たな取組を設けて、屋上屋とならないよう留意します。

② 視認性

内部統制は、その結果が事後に検証可能となるよう「見える化」することが必要です。内在機能を活用する際も視認性が足りない場合は見える化を進めるとともに、新たな取組については見える化を確保することとします。

③ 簡便性

内部統制の法制化に伴い、評価報告書の調製・公開など、増えざるを得ない業務があります。新たに必要となる業務は、様式の簡素化や EXCEL のマクロ機能の活用など、書類作成により増加する事務量の極小化を図ります。

④ 受益性

内部統制は、個々の現場に定着し、継続される取組となる必要があります。その観点では、「やらされ仕事」「面倒な苦役」であっては定着が期待できません。そこで、新たな取組では、従事する職員が少しでも「やって楽しい」取組となるよう、「エンタメ要素」を意識的に付加します。



Column

古くからの桜の名所に堤防が多い理由

大河原の一目千本桜をはじめ、川沿いの堤防がお花見スポットになっていることは少なくありません。中世、堤防に桜が植えられた理由は、治水対策と言われています。つまり、桜が咲けば、住民が集まり堤防を歩くことで踏み固められ、梅雨前に堤防を強化することができるというわけです。もし、住民を強制的に歩かせれば、同じ効果は得られるかもしれませんが、社会のストレスは極めて大きくなることでしょう。

内部統制もミスや不正といった洪水を防ぐ取組であり、多くの人の協力が必要な事業です。先人の知恵は現代の内部統制においても大いに参考にすべきものではないでしょうか。

第2章 全庁レベルの取組について

1 統制環境

(1) 知事の誠実性と倫理観に対する姿勢

内部統制の統制環境の整備を図るため、知事が、誠実性と倫理観に対する姿勢を表明します。具体的には、庁内各所属・職員に対しては各種の会議等により姿勢の表明を行うとともに、ホームページへの情報掲載等を通じて県民等への理解促進を図ります。

また、行動基準等の遵守状況に係る評価プロセスを定め、職員等が逸脱した場合には、適時にそれを把握し、適切な是正措置を講じます。

職員について

全職員を対象に毎年度実施する「こころの身だしなみチェックシステム」による自己点検等を通じて理解度及び遵守度を把握します。また、法令違反行為等が判明した場合は、各所属から知事等に直ちに報告することを求めており、必要に応じて処分等も含む是正措置を講じます。

外部委託先について

委託業務に係る内部統制についての責任は委託者にあり、内部統制対象事務に含まれる委託業務に係る内部統制については、委託に伴うリスクの程度に応じて、委託者が適切に外部委託先を管理することが必要です。外部委託先に係る内部統制については、リスクの程度や費用対効果等を考慮し、下表のとおり対応します。

区分	具体的委託業務	内部統制の方法
財務事務に係る委託業務	・ 指定金融機関等への公金管理委託（地方自治法第 235 条第 1 項） ・ 公金の徴収若しくは収納又は支出の委託（地方自治法第 243 条） ・ 公の施設の指定管理（地方自治法第 244 条の 2 第 3 項）	委託先に対する検査やモニタリング等を行い、財務事務に係る適正な執行を確認します。 また、逸脱等が判明した場合には、適時にそれを把握し、適切な是正措置を講じます。
上記以外の委託	・ 上記以外の委託	委託業務の進捗管理と納品・業務完了に関する検収・履行検査を徹底します。また、逸脱等が判明した場合には、適時にそれを把握し、適切な是正措置を講じます。

（２） 組織構造、報告経路及び適切な権限と責任の確立

内部統制の目的を達成するため、組織構造、報告経路及び適切な権限と責任を確立します。

ア 内部統制システムの推進に係る組織等

本県が取り組むべき内部統制システムについての基本方針の決定及び内部統制体制の整備・運用の全庁的推進の役割を担うため、知事を議長とする内部統制システム推進会議を設置します。また、推進会議の下に、各部局主管課長で組織する幹事会、総務部行政経営企画課、同財政課、同管財課、同県政情報・文書課及び出納局出納管理課で組織する事務局を設置し、内部統制の全庁的な推進を図る体制の構築を図ります。

具体的な機関とその役割等については、第１章２（４）のとおりです。

イ 財務事務に係る組織等

また、行政全体の内部統制として、例規等により、県の事務処理に当たる部署、会議体等を設置するとともに、関係規定の整備等によりそれぞれの役割、責任及び権限を明確化します。なお、設置した組織等については、社会情勢の変化等に応じて適時に見直しを行い、常に現時点の状況に対する最適化を図ります。

全庁行政事務に係る組織等についての詳細は、人事組織施策において展開します。

（３） 適切な人事管理及び教育研修

内部統制の目的を達成するため、人事管理及び職員研修等を行います。

ア 内部統制システムの推進に係る人材の確保及び職員研修

内部統制システム推進会議等の推進機関を設置するとともに、会議構成員や事務局に必要な人材を配置します。さらに、各所属においては、総括課長補佐等を内部統制推進員に選任し、所属における内部統制システムの円滑な実施・推進を図ります。

また、一人一人の職員が内部統制について理解し、能力を引き出すため、内部統制に係る職員教育を行います。

イ 財務事務に係る人材確保及び職員研修等

組織定数管理を通じて財務事務に係る人員確保に努めるとともに、公務研修所における階層別研修や各主務課室による研修等を通じて、財務事務に係る資質の向上を図ります。また、職員等の内部統制に対する責任の履行については、人事評価等により動機付けを図るとともに、逸脱行為に対する適時かつ適切な対応を行います。

2 リスクの評価と対応

本節では、全庁レベルのリスクの評価と対応について記載します。なお、所属レベルのリスク評価と対応のプロセスについては、第3章で詳述します。

（１） リスク評価と対応のプロセス

全庁共通レベルの業務に係るリスクを識別し、評価と対応を行う人員を配分するため、関係課室によるワーキンググループを設置して対応します。ワーキンググループの構成や具体的対応等については、設置要綱等をその都度定めて対応します。

（２） リスクの識別、分類、分析、評価と対応

ア リスクの識別

全庁各所属で想定されるリスクは、対象事務である財務事務について全ての事務を対象として識別作業を行います。

イ リスクの分類・分析

識別されたリスクについて全庁的であるか否か、過去経験の有無等を分類し、リスクマトリクスによるリスク評価を行います。

ウ リスク対応策の特定と内部統制の整備

リスクマトリクスで発生頻度が「高」又は影響度が「大」と判定されたリスクについて、標準的なリスク回避（対処）方法を整備します。

識別したリスク、識別したリスクの分類と評価結果、標準的なリスク回避（対処）方法については、本行動計画の資料集3に掲載します。

エ リスク対応策の事後検討等

整備したリスク対応策が費用対効果を勘案し過剰な対応策をとっていないか、定期的にワーキンググループを設置し、事後的に適切性の検討や見直しを行います。

（３） 不正の可能性の検討

上記（１）のリスク抽出及び（２）の評価と対応のプロセスにおいては、有価物の横領その他不正の可能性も検討し、対策を整備します。

また、他の団体等で発生した不正等については、内部統制システム推進会議事務局で情報収集を行い、定期的に開催する各部局主管課総括課長補佐会議等で情報提供することにより防止策の整備を促進します。

＜識別されたリスク（令和７年４月時点：抜粋）＞

財務事務リスク分類表

大分類	中分類	小分類	リスクの名称(例)
収入	調定	事前調定	調定遅延、調定金額誤り、未調定、二重調定、調定先誤り、納入期限誤り、調定日誤り、調定科目の相違、法令・契約等に根拠のない（根拠に誤りのある）調定
		事後調定	調定遅延、調定金額誤り、未調定、二重調定、調定先誤り、調定日誤り、調定科目の相違、法令・契約等に根拠のない（根拠に誤りのある）調定
	収入証紙	消印	消印押印不備
		貼用	貼付額誤り、返還・交換の処理不適切
		証紙貼用実績簿	実績簿未整理
	現金領収	現金領収書・受払簿	現金帳簿類の不備・記載誤り、書き損じ領収書の処理不適切
		現金管理	公金紛失・横領（窓口現金、釣銭資金等）、指定金融機関への現金納付遅延
	国庫支出金	国庫支出金受入	申請漏れ、不適正な事務処理、事務処理遅延
支出 (払出)	給与	諸手当	諸手当届出書（事後確認も含む）添付書類の不備、支給額誤り、不正請求
		報酬	所得税・社会保険料等の算定誤り、支払遅延、支給額誤り、不正請求
	旅費	旅行命令	特例計算書の不備（押印漏れ等）、架空出張
		旅費支給	支払遅延、未払い、支給額誤り、添付書類不備（県外・泊付旅行復命書等の未添付）、概算旅費精算の漏れ・遅延、不正請求
		自家用車等使用	自家用車使用簿の記載不適切
		旅費その他	旅費氏名保守登録の誤り
	支出一般	支出負担行為	誤った兼票処理、支出負担行為未入力
		支出命令・審査確認	支払（払出）遅延、未払い、過誤払い、二重払い、会計年度区分の誤り、支払科目（節）の相違、関係書類不備（収受印押印漏れ、請求書・納品書等）、不正支出・架空調達（食糧費・需用費等）
		発注伝票	発注伝票の誤処理
		資金前渡	資金前渡事務処理の不適切・遅延、資金前渡残金の返納遅延、公金紛失・横領
		常時資金	現金出納票等の不備・記載誤り、公金紛失・横領
		立替払い	会議等負担金の立替払い
契約	競争入札委員会・指名委員会 入札公告・指名通知	仕様、積算・設計、施行伺	積算・設計額の誤り、不要・不急の発注・調達、架空発注、設計書を作成せず参考見積りでの発注
		競争入札委員会・指名委員会 入札公告・指名通知	競争入札・指名委員会開催なし、指名業者数の不足、発注エリア・等級の錯誤、入札参加資格設定誤り、契約方法の誤り、官製談合、特定業者への便宜供与（不正指名等）、入札公告・見積期間不適（期間を満たしていないもの）
		予定価格・調査基準価格・最低制限価格	予定価格等の未設定、予定価格調書の不備、予定価格等の算定誤り、予定価格等の漏洩
	工事契約 委託契約 物品調達 等	入札・見積合わせ	入札・見積合わせの中止（公告・仕様書等の誤り）、入札保証金の取扱い不適、入札調書不備・記載不適、落札者決定の誤り
		契約締結	契約書記載不備・誤り、落札決定後の契約締結遅延、議会議決を経ない契約、契約保証金の取扱い不適、印紙貼付不適、契約書省略不適
		検査	履行確認の不適（検収遅延、検収調書の誤り等）、不適切な検収調書省略
		物品管理システム	物品管理システムの入力対象誤り（５万円以上の物品を簡略処理等）、備品登録漏れ、登録内容不備に伴う照合確認の不徹底

<リスク評価（令和7年4月時点：抜粋）>

作業様式1

リスク洗い出しシート【財務事務】

大分類 ☒ 収入 ☐ 支出 ☐ 契約 ☐ 予算 ☐ 決算 ☐ 財産 ☐ その他

3 枚中 1 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	摘 要
	発生頻度 (発生可能性)			影響度 (金銭的)	影響範囲			
1	収入証紙 ●消印 ●証紙貼用実績簿	○消印押印不備 ○収入証紙実績簿未整理	■ 人為的要因(知識不足、チェックもれ) ■ 組織・人事的要因 □ 法律・制度的要因 □ 機器・システムの要因 ■ 環境的要因(統制環境含む) □ その他の要因()	□ 高 ■ 中 □ 低	□ 大 □ 中 ■ 小	□ 組織外 ■ 組織内 □ 信用失墜	■ 実施 ■ 保留	出納管理課
	収入証紙 ●貼用	○添付額誤り、返還・交換の処理不適切	■ 人為的要因(知識不足、チェックもれ) ■ 組織・人事的要因 □ 法律・制度的要因 □ 機器・システムの要因 ■ 環境的要因(統制環境含む) ■ その他の要因(相手方の添付額誤り)	■ 高 □ 中 □ 低	□ 大 ■ 中 □ 小	■ 組織外 ■ 組織内 □ 信用失墜	■ 実施 □ 保留	
3	現金領収 ●現金領収書・受払簿	○書き損じ領収書の処理不適切	■ 人為的要因(知識不足、チェックもれ) □ 組織・人事的要因 □ 法律・制度的要因 □ 機器・システムの要因 ■ 環境的要因(統制環境含む) □ その他の要因()	□ 高 □ 中 ■ 低	□ 大 □ 中 ■ 小	□ 組織外 ■ 組織内 □ 信用失墜	■ 実施 ■ 保留	出納管理課
	調定 ●事前調定 ●事後調定	○調定遅延 ○調定金額誤り	■ 人為的要因(入力ミス・失念・知識不足・チェックもれ) ■ 組織・人事的要因 □ 法律・制度的要因 □ 機器・システムの要因 ■ 環境的要因(統制環境含む) ■ その他の要因(相手方の提出書類の不備)	■ 高 □ 中 □ 低	□ 大 ■ 中 □ 小	■ 組織外 ■ 組織内 □ 信用失墜	■ 実施 □ 保留	
5	調定 ●事前調定 ●事後調定	○未調定 ○二重調定 ○調定先の誤り	■ 人為的要因(入力ミス・失念・知識不足・チェックもれ) □ 組織・人事的要因 □ 法律・制度的要因 □ 機器・システムの要因 ■ 環境的要因(統制環境含む) ■ その他の要因(相手方の提出書類の不備)	□ 高 ■ 中 □ 低	■ 大 □ 中 □ 小	■ 組織外 ■ 組織内 □ 信用失墜	■ 実施 □ 保留	出納管理課

<リスク回避（対処）方法（令和7年4月時点：抜粋）>

作業様式3

リスク回避検討シート【財務事務】

大分類 ☒ 収入 ☐ 支出 ☐ 契約 ☐ 予算 ☐ 決算 ☐ 財産 ☐ その他

5 枚中 1 枚目

A. リスク 番号	発生リスク		L. リスク発生の主な要因	リスク回避(対処)方法					M. 実施 可能性	N. 効果
	上段: H. 業務の名称【中分類】／【小分類】	下段: B. リスクの内容		C. 対 象【誰が】		D. 回避(対処)方法 【どうする】				
	所長			出納 係長	経理 係長		庶務 係長	全職員		
2	収入証紙／貼用	○添付額誤り、返還・交換の処理 不適切	制度の知識不足 実務の理解不足		●	●	●	事務引継を上司と実施、引継書の内容実質と共有	大	大
							●	会計職員研修会への参加	大	大
				●	●	●	個別訪問支店指導等の活用(地方公所)、出張課長の活用	大	大	
				●	●		所長内の適切な指導・助言、新任会計職員へのOJTを実施	大	大	
					●	●	業務フロー図、所長用会計事務マニュアルの作成	大	大	
				●	●	●	業務フロー図、所長用会計事務マニュアル、会計事務の手引き、ニュースレター 等各種資料の活用	大	大	
				●	●	●	捺印前に、添付額に誤りがないか、複数人による多重チェック	大	大	
	相手方の添付額誤り	チェック体制(機能)不全 (知識不足、ケアレスミス)	●	●	●	●	各種申請に係る必要額の早見表を作成・共有し、多重チェック	大	大	
					●	必要額と処理方法に係る適切な説明をし、適やかな処理手続を依頼	大	大		



Column

リスク対応策は費用対効果を勘案

法制化された内部統制の特徴の一つは、費用対効果を勘案したリスク対策が求められている点です。

自治体は、その公的性格を重視するあまり、「(金銭・労働)コストにかかわらず、全てのリスクの発生確率がゼロとなる対策を採らなければならない」というように考える傾向があります。しかし、金銭や職員のマンパワーには限りがあるため、全てのリスクに最大限・・・という対応は、特定リスクに集中対応する場合に比べ、危険なリスクへの対応力が相対的に減少する危険性を孕んでいます。そこで、全庁レベルのリスク回避(対処)策の整備においても、抽出された全てのリスクに対して対応するのではなく、リスクの影響度や発生頻度が相対的に高いものについて優先的な整備を行っています。

総務省ガイドラインでは、費用対効果の観点で過剰な対応策をとっていないか、事後的な検証も必要とされています。本県の内部統制も費用対効果に係る事後的な検証を継続していくことが求められます。

3 統制活動

(1) 各部署における具体的な内部統制の実施と結果の把握

リスクの評価及び対応において決定された対応策について、各部署における状況に応じた具体的な内部統制の実施とその結果の把握を行います。

具体的な把握方法については第3章で詳述します。

(2) 権限と責任の明確化、職務の分離、適時適切な承認と結果検討

組織の権限と責任の明確化、職務の分離、適時かつ適切な承認、業務の結果の検討等についての方針及び手続の明示と実施を図るため、行政組織規則、事務委任規則及び事務決裁規程及び職員服務規程等の諸規程を整備します。

また、リスク対応策の実施結果に係る報告や必要に応じた事後評価及び必要に応じた是正措置を行います。具体的には第3章で詳述します。



Column

内部統制の大敵のひとつは“員数主義”

太平洋戦争で大惨禍を招いた日本軍の悪弊として「員数主義」が指摘されています。員数主義とは、「数さえ合っていれば中身は問わない」というもので、例えば「大砲1門をある地点に配置する」という命令があった際、大砲さえ配置すれば、弾がなかったり、故障して動かない大砲などでも、数さえ形式的に満たせば命令を履行したこととなる（逆に「弾がない」「故障したモノしかない」という事実を指摘することは軍規違反に問われる）、という組織内の慣習です。これでは本来の目的である敵と戦うことなどできません。

そんな話は遠い昔の異常な組織のことと思うかもしれませんが、しかし、残念ながら我が国では、官民間わず名だたる組織が員数主義に陥ったと考えられる事例が今日でも後を絶ちません。

内部統制の取組も、「実はやっていないが報告だけはやったことにしておく」「本来の目的を考えず形式的に定められたことを形だけなぞる」といった員数主義に陥る危険性が非常に高いことを自覚する必要があります。

根深い問題のためその撲滅は一筋縄ではいきませんが、「員数主義」という用語を組織に定着させるのも一つの対策になるかもしれません。*STOP 員数主義！*

4 情報と伝達

(1) 信頼性のある十分な情報の作成

ア 信頼ある情報が作成される体制の構築

必要な情報について、信頼ある情報が作成される体制を構築するため、例規により分掌や権限責任を明確化した上で、報告義務や報告要領を定めることで、情報を作成・報告する体制を構築します。また、職員等からの通報処理に関する要綱を定め、いわゆる内部通報に係る通報窓口や情報の作成方法等を定めます。

具体的な対応については、各例規の所管部署において策定展開します。

イ 外部情報の活用

必要な情報について、費用対効果を踏まえつつ、包括外部監査や県民からの意見収集を行い、外部からの情報を活用します。

具体的な対応については、それぞれの所管部署において策定展開します。

ウ 個人情報の管理

住民の情報を含む個人情報等について、適切に管理するよう、関連例規や運用体制の整備・運用を行うこととし、詳細は個人情報保護施策として策定展開します。

(2) 組織内外の情報の入手、伝達及び管理

行政文書管理規則等の整備により、作成した行政情報が、外部からの情報を含めて、それらを必要とする部署や職員に適時かつ適切に伝達される体制を構築します。

また、職員等からの通報処理に関する要綱等の整備により、通報者が保護され、情報提供をしたことを理由として不当な取扱いを受けない体制を構築します。

具体的な対応については、それぞれの所管部署において策定展開します。



Column

職場の安心感と業務の生産性は無関係？「心理的安全性」

心理的安全性とは、メンバーが質問・意見・提案などを安心して行うことができる状態のことです。心理的安全性が高い職場では、問題が早期に発見されるため、効果的な解決策が見つかりやすく、改善の提案も積極的に行われるので、業務の生産性が高まります。

一方、心理的安全性が低い職場では、職員がミスを見つけても叱責を恐れて報告できず、放置されたミスが毒のように組織を蝕むとともに、「余計なことを言うな。」という否定的な反応を嫌って改善の提案もされなくなり、組織が停滞してしまいます。

職場の安心感と業務の生産性は、実は密接な関係があるのです。

5 モニタリング

(1) 日常的モニタリング

所属内の日常的モニタリングについては、第3章3で詳述します。

(2) 独立的評価

独立的評価は、業務を所管する部署等が独立的評価を行い、当該独立的評価を基礎に、評価部局（総務部行政経営企画課）が行います。

県の財務事務及び所属は多岐多様に及ぶことから、業務を所管する部署等の独立的評価は以下の要領で行います。

ア 会計事務指導検査

地方公所等を対象に、会計事務（収入、支出、契約等）について、「会計事務のセルフチェックシート」による自己点検を経て、出納局出納管理課の实地検査や、必要に応じて主務課による調査等を実施します。また、不備が多数発生している地方公所等に対しては、会計事務指導検査後の事後指導等を通じて、不備が繰り返される要因の分析や業務フロー図（P29 参照）等のリスク解決策の整備などの伴走型の支援を行います。

具体的方法は、会計事務指導検査実施要領等により策定展開します。

イ 出納局出納管理課支出審査

本庁各課を対象に、支出決議等について、個別決議ごとに審査又は確認を行います。

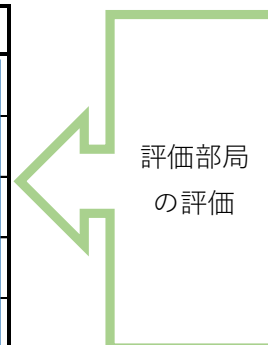
ウ 多所属間双方向検証“マルゼミ（マルチアングルゼミナール）”

本庁収入事務及び契約事務、全庁の財産事務及び予算決算事務等を対象に、業務を所管する部署及び参集所属間がゼミナール形式で双方向の検証を行い、リスクとその対応事例の把握共有を行います。また、他所属の参考となる優良な取組については、出納局広報誌「ニュースレター」等により、全庁的な横展開を図ります。

具体的方法は、別途実施要領で定めます。

独立的評価の概念図

	本庁各課	地方公所
支出	イ 支出決議審査	ア 会計事務 指導検査
収入		
契約		
予算	ウ 多所属間双方向検証 ”マルゼミ”	
財産		



< 概要 >

- 複数の所属が集まり、特定のテーマでゼミナール形式の意見交換を行う。

< 目的 >

- 意見交換を通じ、自所属の課題や潜在リスクを把握する。
（同種の業務を行う参集所属が、それぞれ独立的視点を担う。）
- 参集所属の工夫や対策等を相互に学び、自所属の業務に活用する。



< 主な開催例 >

カテゴリ		テーマ	事務局
収 入		調定遅延・調定額誤りを防ぐ方法 頻繁な調定行為の効率化	出納管理課
支 出		支出全般の進捗管理、チェック漏れを防ぐ方法 歳入歳出外現金の不備を防ぐ方法	出納管理課
契 約		業務委託に係る定期監査での指摘事項 プロポーザル方式の進め方	契 約 課
予 算		予算計上漏れ・誤り	財 政 課
財産	公有財産	異動報告漏れ・誤りへの対応 公有財産管理の方法	管 財 課
	物 品	物品の適正な管理	契 約 課
	債権管理	小口債権又は件数の多い債権の対策	収入未済縮減対策会議

※テーマは、定期監査の指摘事項や各種相談案件等から選定

（３） 発見された不備の共有と対応状況の報告

モニタリング又は監査委員の指摘により発見された内部統制の不備については、適時に是正及び改善の責任を負う職員に伝達され、その対応状況が把握され、モニタリング部署又は監査委員等に結果を報告します。

判明の経緯	関係部署への伝達と改善結果等の把握
監査委員の指摘	・ 監査委員から出納局を通じて行われます。 ・ 出納局は各所属に対し、指摘等に対する改善結果の報告を求め、とりまとめて評価部局及び監査委員に報告します。
独立的評価	・ 個々のモニタリングで判明した不備等については、当該モニタリングのスキームにおいて、適時に是正及び改善の責任を負う職員に伝達します。 ・ また、モニタリングで捕捉された課題のうち、全庁的な対応が必要と認められる課題については、担当部署において周知啓発を図ります。

6 ICT への対応

内部統制の目的に係る ICT 環境への対応を検討するとともに、ICT を利用している場合には、ICT の利用の適切性を検討し、ICT の統制を行います。

具体的な対応については、ICT 施策において策定展開します。



Column

ミスは隠せば損害、使えばお宝

ここ数年、過去の失敗を正直に語る「〇〇先生」といった番組が評判を集めています。所属のミスも、まだそのミスがない所属の潜在リスクであり、周りが追体験できれば、リスクが顕在化する前に職員の意識改革や具体的な対策を取るにつながります。つまり、ミスを使うことで、ミスの損害をカバーする“儲け”を生み出すことができます。

ミスを隠せば、単にミスの損害が出て“損しておしまい”です。さらに、もし隠していたことがバレると、信用失墜という巨大な損害が出る爆弾になります。あなたならどちらを選びますか？

第3章 所属レベル（業務レベル）の取組について

1 概要

（１）実施単位

所属レベルの取組は、主な財務事務を実務上一体的に実施する単位で実施するものとし、具体的には財務システムにおける執行機関コードの単位とします。

具体的な実施単位は、実施要領で定めます。

（２）所属長等の役割

所属	職	役割
各所属	所属長	・ 所属の内部統制推進員（庶務を所管する総括課長補佐又は総括次長若しくはこれに相当する職位の者を想定）を選任する。 ・ 所属内の内部統制の実施の指揮をとり、業務の適正な執行管理を行う。
	内部統制推進員	・ 実務責任者として、所属において、内部統制システムを円滑に実施・推進させるために、事務の取りまとめを行う。
	各職員	・ 所属重点リスクに係る所属独自取組及び担当業務の執行について、法令を遵守し、適正・公平でかつ効率的に職務に取り組む。
各部局長（主管課）		・ 部局内各所属の実施結果報告と自己評価の取りまとめと部局の自己評価を行い、内部統制推進部局に結果報告する。 ・ 所管する各所属が、所属のリスク評価及び所属重点リスクに係る所属独自取組の策定・実践を円滑に実施できるよう必要な助言及び協力を行う。
内部統制システム推進会議事務局		・ 各部局長及び各所属の内部統制システムの推進について必要な助言及び協力を行う。

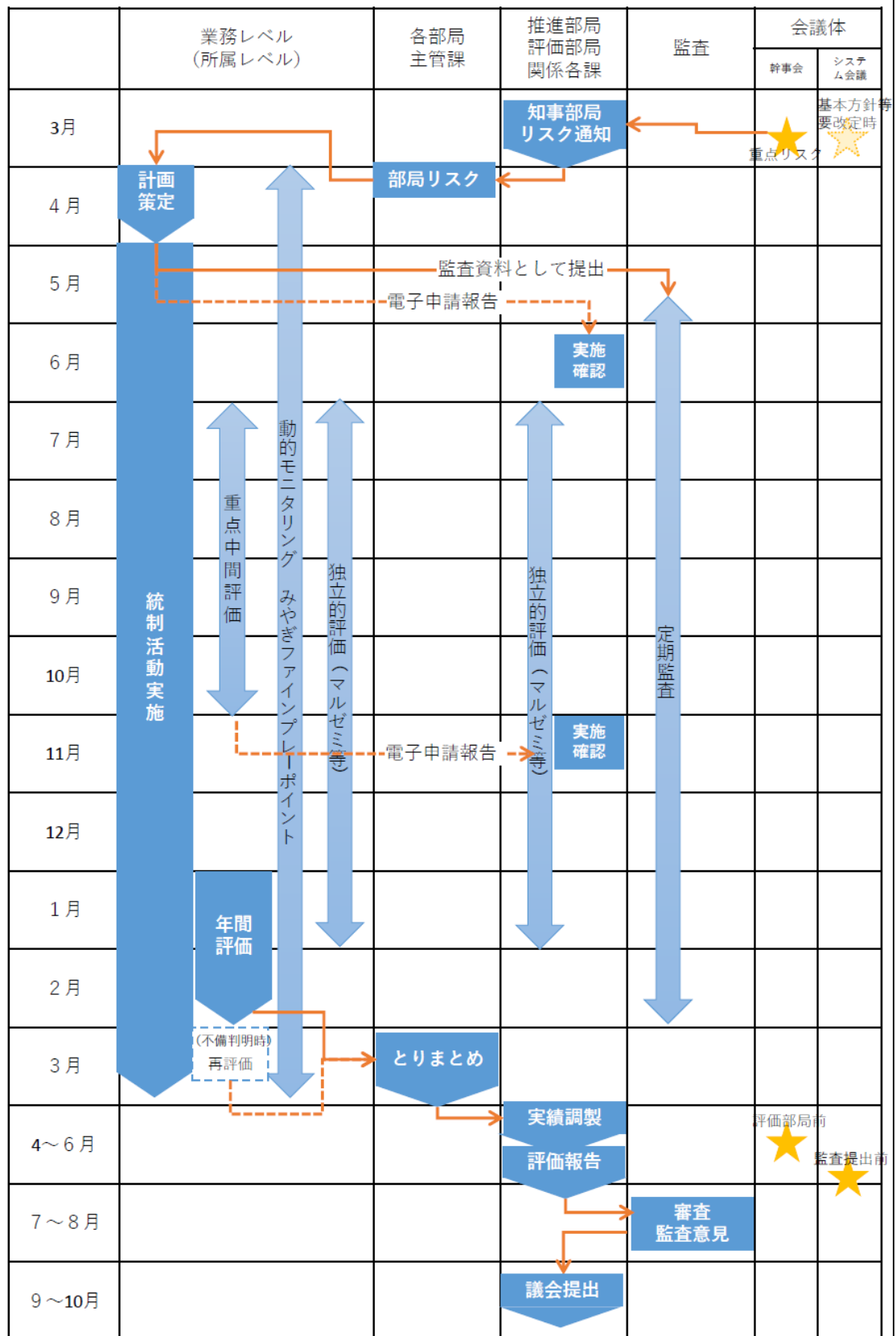
（３）実施様式

計画策定から実施報告までの様式は、実施要領で定めます。

（４）年間運用スケジュール

所属レベルの取組に係る年間の運用スケジュールは、以下のとおりです。

所属レベルの取組に係る年間運用スケジュール



2 計画策定

各所属は、リスクの識別と分析を行った上で、所属重点リスクについての独自取組を整備します。

部局リスクの選定（3月：幹事会等）

各部局が4月からの事業年度で取り組むべき部局リスクを選定します。

知事部局は、内部統制システム推進会議幹事会において、監査委員の指摘や過去の経験等を踏まえ、10件程度を選定します。知事部局以外の委員会等は、選定された知事部局リスクを参照した上で、自委員会等における部局リスクを選定します。

選定された部局リスクは、各所属のリスク評価のため、各所属に通知されます。

リスク評価（4月：各所属）

内部統制推進員は、通知された部局リスク及び自所属の過去の経験等（直近定期監査における監査委員指摘等）を列挙し、リスクマトリクスによるリスク評価を行い、今年度自所属が新たに重点的に取り組むべきリスク2件を選定します。

新たに選定する重点リスク2件の選考基準は、以下のとおりです。

- ・リスク評価において、影響度×発生頻度が他リスクと比較して相対的に高いこと
- ・自所属で過去経験（監査指摘等）が現に生じたなどリスク対策が十分でないもの
- ・直近2か年度で重点リスクに選定されていないこと（直近2か年度の重点リスクは今年度継続実施するため）



Column

人間の注意力は有限

失敗学で有名な畑村洋太郎氏は、人間の注力や集中力は有限であるので、余計な注意喚起はしないほうが良いと提唱されています。また、人間は一度に記憶できる数は制限があり、その数は「7±2」とあるという研究があります（マジカルナンバー理論）。人間の注意力が無限でない以上、全ての事務の全てのリスクに万全の注意を払うことはできません。そこで、内部統制システムでは、各段階でリスク評価を行い、優先順位をもって対策に当たることとしています。

特に、各所属が優先的に取り組むべき重点リスクについては、1所属あたり5件（新規選定2件＋前年度以前からの継続3件）としています。これも、人間の注意力は有限であることに基づき、各所属が重点リスクに真に重点的に取り組むために、あえて上限を設けて対応することとしているものです。

所属レベルのリスク評価様式

様式1

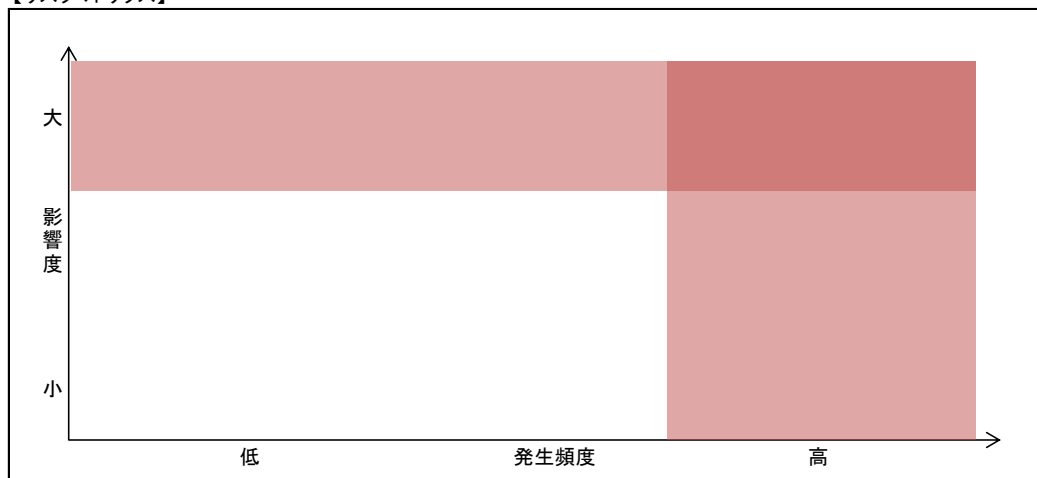
年度 内部統制リスク評価シート(所属レベル)

年度	部局名	所属名	執行機関コード	内部統制推進員	事務担当者

【リスク抽出】

NO	分類	リスク	部局 リスク	過去経験			所属重点	
				定期監査	会計指導検査	その他	過去	今年度
1								
2								
3								
4								
5								
6								
7								
8								
9								
10								
11								
12								
13								
14								
15								

【リスクマトリクス】



【重点リスク】

年度	分類	リスク	リスクマトリクス		リスク回避(対処)策	
			発生頻度(X)	影響度(Y)		
					様式2-1	
					様式2-2	
					様式2-3	

※前々年度からは1件、前年度からは2件の重点リスクを継続し、今年度採択した重点リスクと合わせて計5件とすること。

重点リスクに係る所属独自取組の整備（４月：各所属）

内部統制推進員は、リスク評価で今年度新たに選定した２件と、前年度選定した２件、前々年度選定した２件のうち１件の計５件を、今年度の所属重点リスクとします。

選定した重点リスクについて、そのリスクの回避（対処）のチェックポイントを調製し、所属独自取組として整備します。

所属独自取組の整備にあたっては、全庁レベルの標準リスクに係る標準回避（対処）チェックポイント等を適宜参照し、自所属各職員が実践するに当たって最適なものとなるよう、必要に応じて加除修正します。

前年度２件と前々年度１件については、原則として前年度の独自取組を踏襲することとし、不十分な点や改善すべき点があれば適宜修正します。

所属独自取組の整備のポイント

☆ 標準対策集等を参照しましょう（資料集３掲載）。

☆ 標準対策を、自所属にとってふさわしいものに加除修正しましょう。

業務名や職種等の用語の修正、チェックポイントの追記削除

自所属の状況に照らし費用対効果を勘案した実施頻度や範囲等の増減

☆ 整備したチェックポイントの対策区分を意識しましょう。

対策区分はミスの区分と連動した５区分（知識充実／チェック充実／連携充実／進捗管理充実／その他）です。必ずしも全ての区分を網羅する必要はありませんが、リスクの内容に応じて、適切な区分の対策が適当数整備されたか確認しましょう。

☆ 複数所属が共同で整備することも有意義です。

例えば、県税事務所等、同種業務を地域別を実施する所属同士や、退職手当支給事務、貸付金償還事務等の同種業務を所管する複数所属が、同じ重点リスクについて共同の標準独自取組を整備することも有意義です。



Column

「〇〇を徹底する」は対策といえるか

単に「徹底する」と叫ぶことは対策ではありません。ミスが発生するとき、徹底するつもりがなかったわけではありません。つまり、徹底するという意味だけでは徹底できません。徹底が実践できる具体的な仕組みを作ることが必要です。

所属独自取組の整備様式

[illegible]

職場内会議等による整備内容協議及び整備結果の周知（４月：各所属）

リスク評価や重点リスク設定、重点リスクに係る所属独自取組の整備に当たっては、内部統制推進員は、所属長、各班長、会計担当者及び予算担当者等の財務事務の中心となる職員と職場内会議等の方法により協議を行い、内容の適格性及び調製したチェックポイントの実効性を担保します。

最終的に、職場内会議又は起案書の決裁により、実施計画書を決定します。

計画策定完了報告（４月：各所属）

所属長は、リスク評価と所属独自取組整備の一連の計画策定手続が完了したことを、内部統制推進事務局が指定した方法により報告します。

なお、リスク評価及び所属独自取組の内容については、監査委員による定期監査や会計事務指導検査において、内部統制に係る監査のため提出を求められることがあります。



Column

道具(Tool)と治具(Jig)

チェックポイントやリスク回避(対処)策の整備に当たっては、道具的対策と治具的対策を組み合わせることが効果的です。

治具とは、栓抜きやホチキス等、特定の行為について、熟練度に関わらず誰がやっても簡単に同じ出力ができることを目的に工夫されたモノです。道具とは、ハサミや乗用車等、多用途に使える一方で、操作に熟練が必要だったり、同じ動作を繰り返すには非効率な場合があるものです。

例えば、1m以上の長いロープから10cmで切り取るという工程で、毎回定規というツールを使って目盛で測るというように作業すると、早く正確に切り取るのは熟練を要します。そこで10cmに切り取る専用の治具(10cmの棒)を作れば、誰でも正確に早く作業を行うことができます。

内部統制の全庁的な取組(“マルゼミ”や“ファインプレーポイント”等)は、全庁で汎用的に使用し、複数の効果を期待するもの、つまり上述の例でいうと道具(Tool)であり、使い方や効果が浸透して効果を発揮するまで、若干の習熟期間が必要かもしれません。

個々の個別業務でミスが出ないような仕掛けを施すには、汎用的な道具だけでなく、単一の目的を効率的に徹底できる、治具の観点での仕掛けを補充することが有効です。例えば、EXCELの機能を使って計算結果を自動計算させたり、特定の入力しかできないように制御する等の対策が考えられます。

なお、悪用すれば逆効果、理解していなければ“無用の長物”となることは、道具も治具も同じです。内部統制の仕組みも、用途や注意点を理解し、正しく使うことが必要です。

リスク対策の具体例

以下は、リスク対策の具体例です。独自取組整備の参考としてください。

＜対策例：業務フロー図の整備＞

業務フロー図は作業開始から完了までの流れを示した図であり、全体の流れや関係者、各要素のリスクなどを把握することができます。このことにより、業務処理手順が明確化され、経験によらず、誰でも同じレベルで作業することができ、併記されたリスクを参照することで、各作業フローの段階でミス等の発生を未然に防ぐ効果があります。

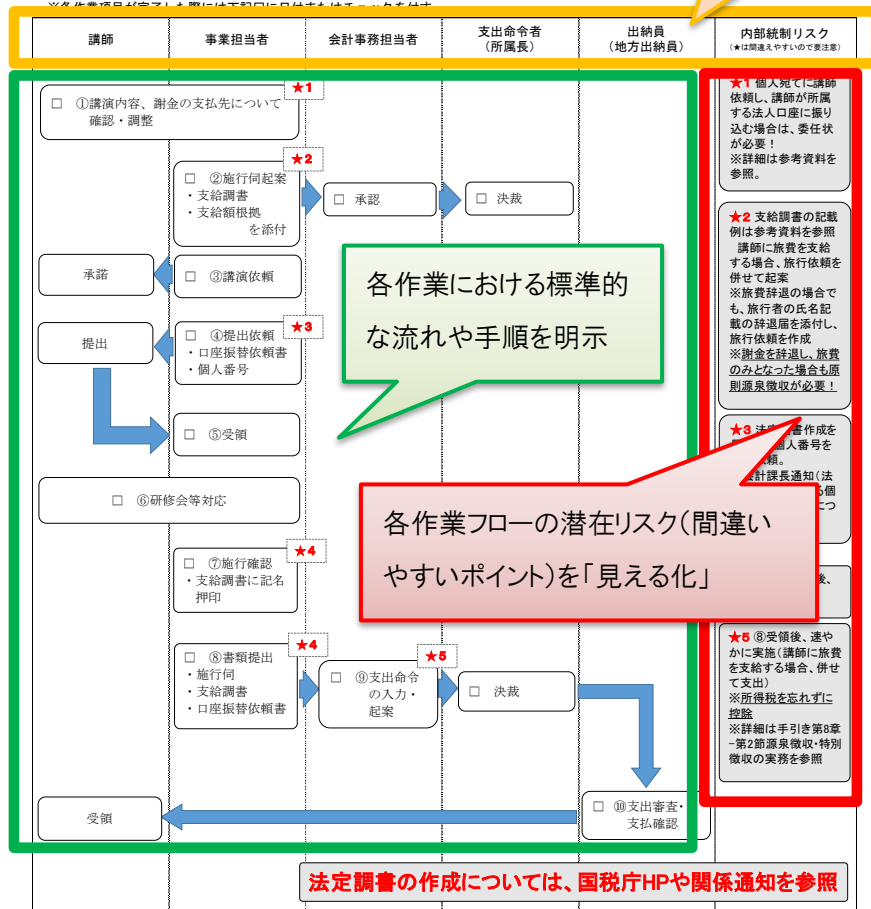
作成例は、下記を含め、12パターンを資料集に掲載しています。

業務フロー図は、今後、必要に応じてパターン数を拡大していく予定です。

標準形作成：令和5年3月（令和6年11月更新）

【支出】		業務フロー図【講師謝金】
作成(更新年月日)		令和×年×月×日
作成所属名	●●課 (○○事務所)	
具体的な業務名	研修会開催業務における講師依頼に伴う支出（報償費・口座振替払）	
業務概要	個人に対して支払う講師謝金 ※源泉徴収の要否が不明な場合は、管轄の税務署へ確認願います。	
使用方法・目的	・研修業務を初めて担当する方への引継ぎ・説明 ・施行時に添付して流れを共有 など	
根拠法令・マニュアル等	・所得税法（源泉徴収関係）（第3条第4項 参照） ・職員等の旅費に関する条例（第3条第4項 参照） ・平成14年3月4日出会号外 出納局会計課長通知（報酬、料金等の源泉徴収） ・平成27年12月24日出会号外 出納局会計課長通知（法定調書作成に係る） ・会計事務の手引き「第8章その他-第2節源泉徴収・特別徴収の実務」 ・「一 質疑応答集-支出-報償費（謝金）関係」	

作業に当たる職員や関係課等を記載



＜対応例：引継書におけるリスク記載＞

引継書では、一般に業務の概要や根拠法令、年間スケジュール等が記載されることが一般的です。こうした「事務処理を進めるために必要な情報」の記載に加えて、当該業務のリスクについて記載することで、新任担当者に「事務で事故発生を防ぐために必要な情報」を引き継ぐことも重要です。働き方改革の一環で標準引継書が提示されましたが、当該引継書にリスクを記載するイメージは下記のとおりです。

令和〇年度 〇〇〇〇課〇〇〇〇班予算担当者 業務概要

No. 〇〇	業務（事業）名	決算見込み管理
業務の概要 （目的等）	- 出納閉鎖の際、所管事業の適正な決算が行われるよう、各事業の見込み管理を行うもの。また、財政課が県全体の決算額（形式収支額等）を把握するための見込み調査を行うもの。 - 見込みと実績が乖離してやむを得ない事業（一般財源を財源とする事務費等）と、<u>事前の見込み額ベースで歳入財源が確保されており乖離に留意すべき事業（国費や県債を財源とする事業等）があり、後者について特に注意が必要。</u>	
根拠法令等		
予算額		
個別業務内容及び手順	- 財政課／主務課／〇〇省庁からの照会があるので、必要に応じて課内事業担当者や公所、執行委任先等への照会を行った上で、決算見込み額を回答する。 3月までの照会に基づき、その決算見込額に応じて財源歳入を設計済みの事業がある場合、当該3月までの照会額と異なる決算となる可能性が生じた場合は、早めに財源歳入の担当者に協議が必要である。	
年間スケジュール	- 早い事業（〇〇事業等）は〇〇省から〇月頃に照会、その後1月から3月にかけて随時照会がある。照会が遅い事業は回答期限がタイトになるので必要があれば当課から自発的に各所・各事業担当に見込みを照会する。 4月以降に照会を行う場合は、「3月の直近の見込み額と乖離がある場合には単に様式を回答するだけでなく乖離が分かるよう強調や付記する」ことを求めることが望ましい。	
当面取り組むべき業務内容	- 国費の出納閉鎖は4月末のため、事業担当者の決算見込み額と入金済み額に齟齬（請求漏れ等）が生じていないか、特に4月中旬から4月末は財務システムや事業担当者への進捗確認で入念にチェックすること。 - 令達・執行委任した予算が見込み通り支出負担行為（変更増減含む）が行われ、支出済み額となっているか（吸上げ不要か）を財務システムでチェックすること（別紙参照）。	
課題・懸案事項	- 本事業の潜在リスクは下記のとおり ① <u>国費等の請求漏れによる歳入欠落（リスク対策は「当面の業務」参照）</u> ② <u>特定の財源を歳出見込みで調達した事業の実際の支出額乖離（別紙参照）</u>	
書類の保管場所	- 紙簿冊の保存場所 現年分 …… 過年度分… - 電子データの保存場所 < >	
関係連絡先一覧等	予算業務の連絡先と同じ	
その他		

引継書に、その事務のリスク（過去経験）や対応策等を記載する

＜対応例：処理モレ防止対策としての見える化＞

請求書の失念放置や、定期的業務の処理モレを防止する方法として、処理状況やスケジュールを見える化することは有効です。見える化の場所はPC上とする方法と、物理的掲示による方法がありますが、いずれの場合でも、「担当者以外も容易（意識せずとも）にアクセス・参照できる／担当者以外も容易に現在の状況（特に危険な状態かどうか）を把握できる／担当者の更新作業が容易である（更新モレが生じない）」などに留意しましょう。

具体例① 地方公所の水道光熱費等の定例支払のモレ防止

執務室壁面に2か月分のカレンダーを掲示し、定例的な支払について両面マグネットを準備

支出命令確認状況

1日 賃金
2日 賃金
3日 賃金
4日 電気料金(仁斗田)
5日 賃金
6日 賃金
7日 所得税(給与) 所得税(給与) 賃金 住民税
8日 収入(寮) 収入(古紙) 郵便料金
9日 賃金
10日 賃金
11日 賃金
12日 賃金
13日 賃金
14日 報酬 FAX料金 電気料金(庁舎) 今日
15日 水道料金
16日 収入(寮)
17日 収入(古紙)
18日 郵便料金
19日 所得税(給与)
20日 賃金
21日 住民税
22日 所得税(給与)
23日 所得税(給与)
24日 所得税(給与)
25日 所得税(給与)
26日 所得税(給与)
27日 所得税(給与)
28日 所得税(給与)
29日 所得税(給与)
30日 収入(庁舎)
31日 社会保険料 ガス料金 電気料金(警神) 電気料金(宮ヶ崎)

来月の支出命令確認予定

1日 賃金
2日 賃金
3日 賃金
4日 住民税
5日 所得税(給与) 所得税(給与)

- ① 請求書が届くまでは、「支出命令確認状況」の欄外にマグネットを置いておく。
- ② 請求書が届いたら、「支出命令確認状況」に支出命令確認入力の期限日に白地の面のマグネットを置く。定例的な業務も同様に白地の面を置く。賃金報酬・調定は、処理期限日に白地の面を置く。
- ③ 支出命令確認入力が済んだものを、裏面の赤地の面に反転する。
- ④ 今日の欄に「今日」を置くことで、今日までに支出命令確認まで終わらなければならないものを視覚的に分かりやすくした。

○請求書未受理(欄外)、処理未完了(白地)処理完了(赤地)の3つの状態が見える化されている

○「今日」に白地がハイリスクと担当外でも容易に理解できる

具体例② 所得税等控除額税務署等納付に係る処理モレ防止

執務室壁面に1年分のチェック表を掲示し、処理結果を随時記入

所得税住民税納付チェック表

(令和 元 年度)

給与等 支給月	納期限	注意所属の払出決議受理		未受付 ハトロール	納付書 調製	支払証 交付
		海区	労働委			
4月	5/11					
5月	6/10					
6月	7/10					
7月	8/13	7/26	8/6受付	8/7	8/8	
8月	9/10	8/30	9/2	9/5	9/6	
9月	10/10	9/20 10/5 処理	10/4 10/17 処理	10/7	10/8	
10月	11/11	11/1 11/5 処理	11/6 11/19 処理	11/6	11/7	
11月	12/10	12/2 12/5 処理	12/5 12/18 処理	12/5	12/5	
12月	1/10	12/27 1/6 処理	1/6 1/19 処理	1/7	1/8	
1月	2/10					
2月	3/10					
3月	4/10					

実施した担当者は日付と担当印を押印すること



見える化で みんなで防ぐ 納付モレ



- ① 主担当者記入欄。全ての工程を入れると冗長微細になるため、特に留意すべきリスクポイントのみ項目化。
- ② 次工程担当記入欄。複数職員が記入することで相互牽制しつつ、記入方法を工夫（花丸）することで主担当者の受益的要素を付加。
- ③ 余白にイラストやキャッチコピーを挿入することで、担当者以外の職員の参照頻度の向上を図る

<対応例(応用編):行動科学の導入…ナッジ・ゲーミフィケーション>

人間の行動特性に着目したミス等が発生しない仕組みの整備に当たっては、ナッジやゲーミフィケーションの手法を導入することも効果的と考えられます。

ナッジ(Nudge)とは、「ちょっとした後押し」という英語で、政策応用例として、同調効果を利用し納税率の向上例や、現在バイアスを利用した脳死時臓器提供意思の向上例などが報告されています。

行動特性	内容	行政応用例
同調効果	周りの人の行動と似た意思決定をする	地域の納税率等を示し納税を促す(英国)
損失回避	利益を得るよりも損失を避けることを重視	がん検診を受けないデメリットを強調(八王子市)
現在バイアス	将来よりも現在の利益を重視 デフォルト選択肢が優先される	非加入の意思を示さない限り脳死臓器移植に承諾(オーストリア)
情報過多	情報が多いと選択が難しくなる	情報を絞り込んだ省エネ機器導入 周知のチラシ配布(吹田市)
パーソナライゼーション	個人の属性に応じた働きかけ	↑のチラシで「転入・転居者向け」と 配布者属性を強調(同)

ゲーミフィケーション(gamification)とは、ゲームデザイン要素やゲームの原則をゲーム以外に応用することをいいます。例えば、民間企業のポイント制やランクアップなどの会員サービスの仕組みや、公衆男子トイレの便器への目印添付による周辺汚損減少などがあります。最近の事例では回転寿司チェーンでの寿司皿5枚回収スロット投入でガチャボンが回る仕組みが有名で、これにより寿司皿の回収スロット投入が5枚になるまで追加注文する営業上の効果に加え、寿司皿回収という退屈なやらされ作業が楽しいイベントの一部になっています。

内部統制の全庁取組のうち、独立的評価“マルゼミ”は、ナッジの同調効果などを意識した取組であるとも言えます。その他、身近な内部統制に、ナッジやゲーミフィケーションを応用する場合、同調効果や損失回避を利用したダブルチェック等の徹底促進(皆がやっている所以自分もやる)、マニュアルにクイズやコラムを挿入する、制度の通知やシステム画面等を情報過多やパーソナライゼーションに留意して見直す等の対応が考えられます。

ナッジもゲーミフィケーションも、本人に心理的ストレス(やらされ感)が少なく望ましい行動が促進されるものであり、「みやぎ型内部統制」4つの原則のひとつ「受益性」の確保を図る上でも、研究・導入の必要性が高い手法と言えるでしょう。

3 日常的モニタリング

職員は、所属内で内部統制の基本的要素が存在し、機能していることを確かめるため、日常的モニタリング（所属のセルフチェック）を行います。

日常的モニタリングは、以下の方法で行います。

		知事部局	知事部局以外
重点リスク	所属独自取組の実施状況について、年2回の定期チェック（中間評価、年間評価）を行う	○	○
重点リスク以外	常時動的なモニタリング（みやぎファインプレーポイント）を行う	○	選択
	重点リスクの定期チェックと同時に、共通チェックシートによるチェックを行う		

重点リスクに係る中間評価（各所属：7～10月）

内部統制推進員は、所属独自取組の実施状況について所属内でモニタリングを行い、個々のリスク回避（対処）実践チェックポイントについて、点検結果を所属独自取組の所定欄に記入します。

中間評価日は、上記の期間中に各所属で任意に設定します。

点検結果は、所属長及び内部統制推進員を中心に、個々のチェックポイントの実践担当者へのヒアリング等を行い、4段階（達成／おおむね達成／やや不十分／不十分）から該当するものを記入します。

また、重大な不備が判明した場合など、計画段階のリスク回避（対処）実践チェックポイントの内容について改善を要することが判明した場合、適宜加筆修正を行います。

最終的に、職場内会議又は起案書の決裁により、中間評価を決定します。

中間評価が完了したことを、内部統制推進事務局が指定した方法により報告します。

重点リスクに係る年間評価（各所属：1～2月）

内部統制推進員は、中間評価同様に個々のリスク回避（対処）実践チェックポイントについて、点検結果を所属独自取組の所定欄に記入します。また、年間のミス発生の有無、整備状況及び運用状況に係る年間評価結果等、さらに不備があった場合は是正措置や改善事項等を記載します。

年間評価日は、上記の期間中に各所属で任意に設定します。

最終的に、職場内会議又は起案書の決裁により、実施結果報告書を決定します。

年間評価結果は実施結果報告書と併せて、内部統制推進事務局が指定した方法により主管課に提出します。

[illegible]

動的モニタリング“みやぎファインプレーポイント”（各所属：常時）

知事部局各所属と知事部局以外の委員会等に属する各所属のうち選択する所属は、みやぎファインプレーポイントによる動的モニタリングを行います。

所属内の統制活動は、マニュアルの参照、ダブルチェックの徹底、所属内職員の相互協力、県民に対するサービス向上、活発な意見交換や試行錯誤など、日常的で地道な取組を日々継続することにより実現します。日常的モニタリングは、そうした日々の取組を簡易かつ具体的に把握する方法であることが大切です。

みやぎファインプレーポイントは、日常的モニタリングに求められる簡便性や具体性を重視するとともに、統制活動の促進を図る取組です。優良な投稿内容は、月間・年間優良事例として選定し、全庁的な横展開を図ります。概要は次ページのとおりです。

みやぎファインプレーポイントの具体的な内容は別に定めます。

共通チェックシートによるモニタリング（各所属：中間／年間評価時）

知事部局以外の委員会等に属する各所属のうち選択する所属は、チェック実施者となる職員が、支出一般、旅費、給与等の各所属共通の業務について共通チェックシートによるチェックを行います。

チェックの方法及び時期は、重点リスクに係る中間／年間評価と同様です。



Column

みやぎファインプレーポイント(MFP)の成り立ち

MFPは令和2年度から始まった取組ですが、それ以前の日常的モニタリングの取組はもっぱらチェックリストだけでした。「年2回のチェックだけでは日常的な統制活動の確認が不十分」「形骸化が進行する」といった懸念から、日常的活動を随時記録しながら取組を促進・推奨できる仕組みとして、MFPに取り組むこととなったのです。

主な投稿の目的は、ヒヤリハット事例や改善事例の蓄積・共有ですが、各職員が周囲の良い仕事に気づき、地道な取組が評価・共有されることで、相互の関心を高めるなど、風通しの良い職場づくりも目指しています。

動的モニタリング“みやぎファインプレーポイント”の概要

みやぎファインプレーポイント（通称：MFP）とは

概要

日常業務の「ミスを防ぐ」「改善する」取組等を“ファインプレー”として投稿、共有する仕組みです。

主な目的

- ① ミス防止事例や改善事例等の蓄積
- ② 蓄積された事例のリスク対策への活用

※副次的な効果として、MFP投稿を続けることで、他者のファインプレーに気付く（＝お互いの仕事に関心を持つ）契機となるなど、職場内の心理的安全性の向上が期待されます。



つ・ま・り！

ミス（Mistake）防止事例や改善事例等を保存（File）して活用するために、投稿（Post）すること

MFP導入前の課題と実施のねらい

MFP導入前の課題

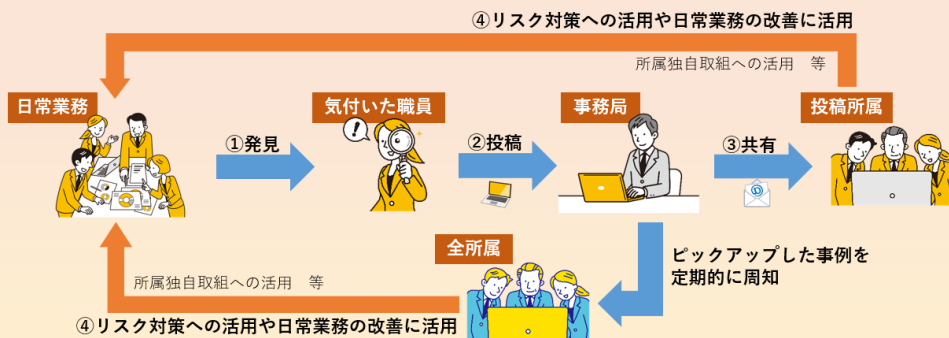
- ・年2回のチェックだけでは日常的モニタリングとして不十分
- ・「内部統制」「不備」といった用語が堅苦しくネガティブなイメージ
- ・画一的なチェックの記録しか残らない
- ・身近な取組は「当然のこと」と流される

導入

MFP実施のねらい

- ・簡易な登録で負担を軽減しつつ、日常的に取り組める
- ・ヒューマンエラーや非効率を防ぐ取組＝「ファインプレー」とポジティブなイメージに置換
- ・ファインプレーがデータとして蓄積される
- ・身近な取組に目を向ける契機となる

MFPの取組スキーム



こんなときに投稿を！

- ✓「危ない！」と感じたけど、ミスを防ぐことができた事例（ミス防止）
- ✓一工夫したことで、大変だった事務が少し楽になった事例（事務改善）
- ✓ミスを予防するために工夫した事例（ミス防止＋事務改善）等

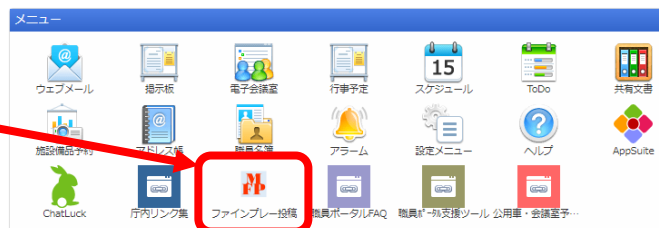


ピンチの時こそ投稿のチャンス！



自所属で起こり得るリスクの把握と対策にファインプレーの蓄積データを活用しましょう！

投稿は
ここを
クリック



4 実施結果報告

実施結果報告書の調製（2月頃：各所属）

内部統制推進員は、所属長、各班長、会計担当者及び予算担当者等の財務事務の中心となる職員と職場内会議等の方法により協議を行い、重点リスクに係る所属独自取組の評価結果、所属の年間のミス等の発生状況、総合的な評価（工夫、成果、課題）を取りまとめます。

最終的に、職場内会議又は起案書の合議により、実施結果報告書を決定します。

実施結果報告書の主管課提出（主管課が指定する期日まで：各所属）

所属長は、部局主管課が指定した期日までに、実施結果報告書を部局主管課に提出します。

なお、提出後、3月末までに新たな不備等が判明した場合は、直ちに部局主管課に報告の上、報告書の再提出等の所要の対応を行います。

部局評価の調製及び事務局提出（原則3月末まで：各部局主管課）

部局主管課は、原則として3月末までに、各所属が提出した実施結果報告書を取りまとめて部局の自己評価を行い、部局長に報告するとともに、内部統制システム推進会議事務局へ提出します。

なお、各所属の自己評価に対して主管課として意見がある場合や特記事項がある場合は、主管課意見等に記入するほか、該当所属にフィードバックします。



Column

ミスの報告は減るべきか

ミスの件数が減ることはよいことです。ただし、ミスの「報告」件数が減ることがよいことで、ミスの「認知」件数が増えることが悪いことか？といえは必ずしもそうではありません。最も悪いことは、「正直さを失うこと」です。

自己点検によるミス「認知」件数によって所属への評価が悪化することはありません。

実施結果報告書様式

様式3-1

年度 内部統制 実施結果報告書

年度	部局名	所属名	執行機関コード	内部統制推進員	事務担当者

【実施内容】

時期	実施項目	実施日	実施方法	実施内容
4月	重点リスク策定及び対応策整備			
7-10月	中間評価(重点リスク)			
	中間評価(共通事項)			
1-2月	年間評価(重点リスク)			
	年間評価(全体報告)			

【重点リスクと自己評価】 様式2-1、2-2、2-3のとおり

【重点リスク以外のリスクを含めた日常的モニタリングとその評価】 様式2-4のとおり

【判明した不備】

報告基準日		不備の有無	なし				発生件数		是正及び再発防止
NO	分類		判明経緯				重大な不備	主原因	
		不備の内容	自己点検	定期監査	会計指導検査	その他			
1									
2									
3									
4									
5									
6									
7									
8									
9									
10									

※基準日以後に重大な不備が判明した場合は随時主管課を通じて事務局に報告すること

【取組の成果と課題】

工夫	
成果	
課題	

年度に判明した不備及び是正状況

		所属名		
No.1	分類		不備の内容	
不備の概要 及び 生じた影響				
不備の原因				
是 正 及 び 再 発 防 止	不備事案 の是正状 況(対応状 況)	進捗状況	☐ 対応済 (対応不要を含む) ☐ 対応中	
	内部統制 の是正状 況(再発防 止対策)	進捗状況	☐ 対応済 (対応不要を含む) ☐ 対応中	

5 内部統制の不備の報告

(1) 内部統制の不備

「内部統制の不備」とは、内部統制が存在しない、規定されている方針及び手続では内部統制の目的を十分に果たすことができない、又は規定されている方針及び手続が適切に適用されていない等の「整備上の不備」や、整備段階で意図したような内部統制の効果が得られておらず、結果として不適切な事項を発生させた「運用上の不備」を言います。

＜不備の具体例＞

① 整備上の不備

- ・法改正があったにも関わらず、関係規則、マニュアル等が未改訂
- ・マニュアル等は作成されているが、所属内で周知されていない

② 運用上の不備

- ・内部統制のための規程等や体制が整備されているにもかかわらず、不適切な事項が発生した

(2) 重大な不備

内部統制の重大な不備とは、内部統制の不備のうち、地方公共団体・住民に対し大きな経済的・社会的な不利益を生じさせる蓋然性の高いものもしくは実際に生じさせたものをいい、内部統制についての説明責任を果たす観点から、内部統制評価報告書に記載すべきものを言います。

各部局における具体的な判断基準²としては、「財務事務に関する不備として、各部局が随時に議会常任委員会報告や記者発表を行うもの」は重大な不備に該当するものとして、評価部局や監査委員への報告を行うこととします³。

(3) 不備等の報告

重大な不備に該当しない内部統制の不備については、原則として、内部統制実施結果報告書により報告します。

内部統制実施結果報告書により報告が必要となる具体的な判断基準は、次のとおりです。

² 国から具体的な判断基準が示された場合や、他自治体の判断事例等が蓄積された際には、随時見直しを行います。

³ 過年度の（未報告の）重大な不備が現年度に判明した場合は、判明年度に報告や再発防止その他の内部統制上の対応を行います〔判明年度主義〕。

- ① 定期監査で「指摘・文書注意」を受けたもの（財務に係る範囲に限る）
- ② 会計指導検査で「C判定」を受けたもの
- ③ ①、②以外で、モニタリング結果や県以外の外部からの通報等で判明した整備上・運用上の不備（報告要否の判断は、内部統制システム推進事務局が別途整理する「内部統制の不備に係る報告の目安」を参考とすること。）

内部統制の重大な不備を把握した場合には、当該不備について各部局主管課から内部統制推進部局事務局（出納局出納管理課）に対して、適時に報告します。

報告を受けた推進部局事務局は、評価部局及び監査委員に適時に報告します。

重大な不備の具体的な報告方法については、別に要領で定めます。

（４）不備の是正と改善

内部統制の重大な不備が判明した場合は、発生日局・所属において速やかに是正します。また、重大な不備に該当しない内部統制の不備については、状況に応じて適切な時期に改善を行います。



Column

「行政の無謬性」に固執するなかれ

「行政の無謬性」とは、行政機関やその職員が「絶対に間違いを犯してはならない」と考える性質を指した言葉です。

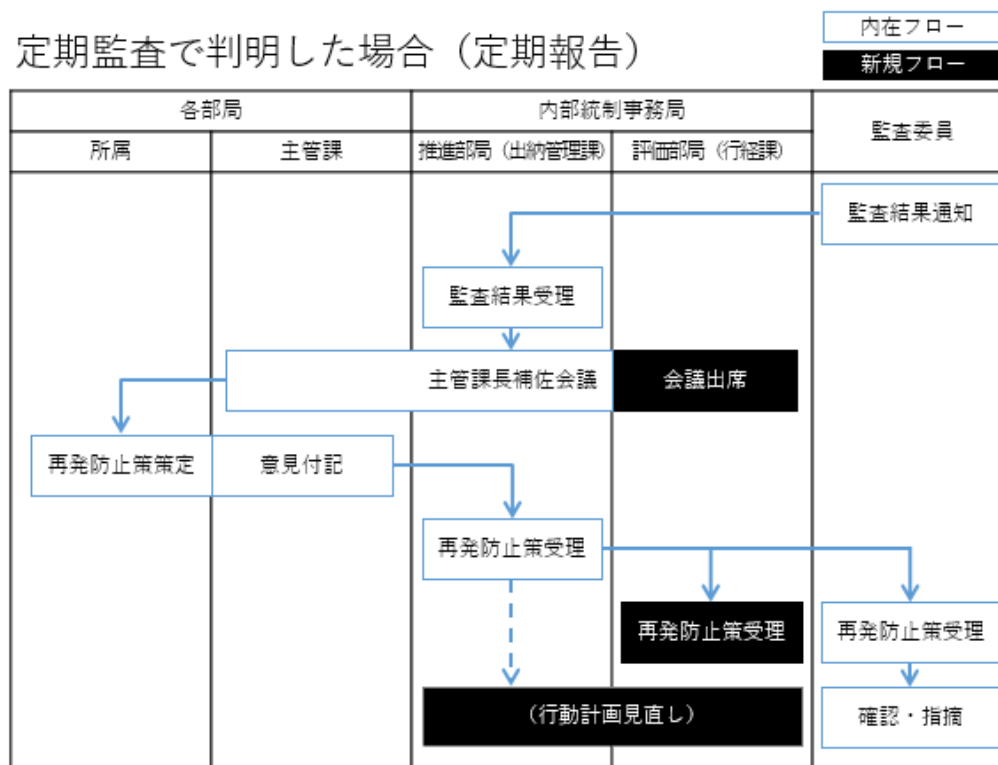
かつては広く支持されていた考え方ですが、現在では「行政の無謬性」に固執することで、かえって多くの間違いや非効率性を生むという主張も多く見られています。例えば、失敗を恐れるあまり、環境の変化や新たな課題への対応が遅れてしまうことも、「行政の無謬性」が悪い方向に作用している例のひとつです。

内部統制の不備を報告するときも、「行政の無謬性」が悪さをする場合があります。既存の制度や環境は完璧なはずだから、悪いのはミスをした職員に違いないと思い込んでしまうのです。

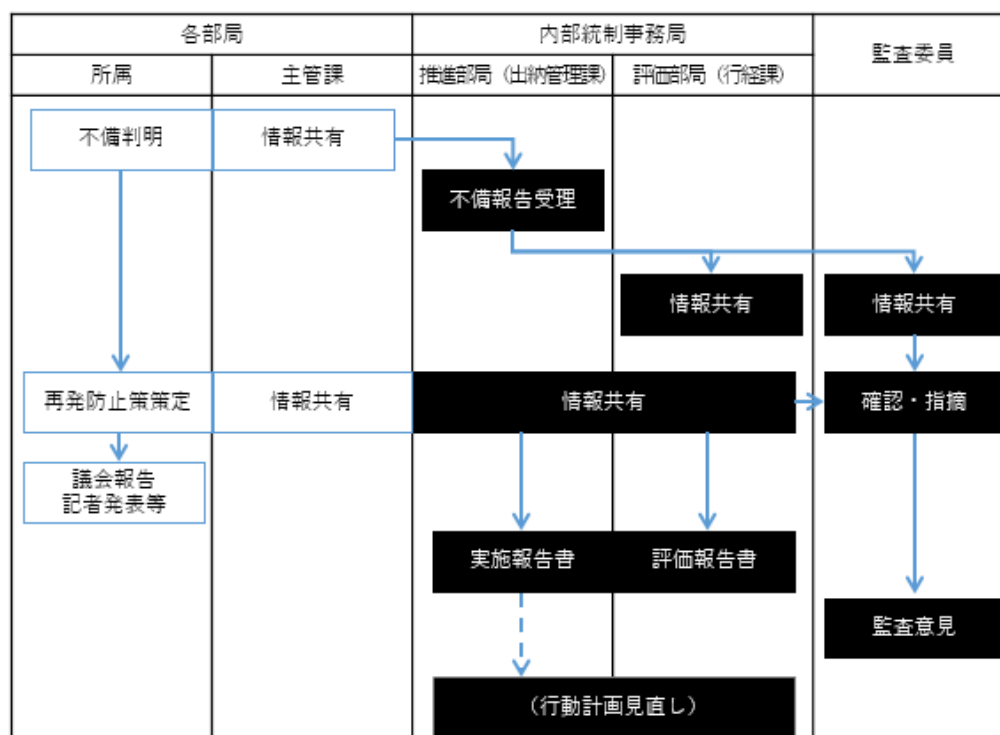
不備原因の分析や再発防止の検討を行うときは、フラットな思考が必要です。この部分は問題ないはずという固定観念にとらわれず、様々な視点から原因を探り、改善に取り組みましょう。

重大な不備等に係る報告イメージ

定期監査で判明した場合（定期報告）



所属で重大な不備が判明した場合（随時報告）



第4章 行動計画の改定

リスクの抽出、評価、対応策の整備その他内部統制システムの推進に当たっては、新たに判明したリスクへの対応に加え、既に整備した取組の費用対効果を勘案し、過剰な対応策をとっていないか検討するとともに、事後的に対応策の適切性を検討することが必要です。

これを踏まえ、この内部統制行動計画については、原則として3年に1度、ワーキンググループを組織して改定要否やその内容の検討を行い、所要の改定を行います。



Column

回って見えても前に進んでいる。回ったほうがまっすぐ飛ぶ。

一般に社会の仕組みは、規制強化（厳格化精緻化）と規制緩和（簡素化柔軟化）のサイクルがあります。では、サイクルするくらいなら、初めから変わらないほうがよいでしょうか。

実は、規制緩和から規制強化に戻ったときは、その前の反省を踏まえて改良が図られており、前と全く同じ状態に戻ったわけではありません。つまり、前から見て元に戻ったように見えても、その循環は螺旋状で、横から見ると前に進んでいるのです。また、ピストルの銃弾は、回転しながら飛ぶことで、回転しない状態よりも正確にまっすぐ飛ぶことができます。

内部統制の取組についても、一度始めたやり方だからと聖域化して固定化するとマンネリ化などの弊害が発生しかねません。「ミス」「ズル」「ムダ」の防止という目的に向かってまっすぐ前進していくため、社会情勢や内部環境の変化に応じて不断の見直しにより“回転”していくことは非常に重要と言えるのではないのでしょうか。

（正面から見ると元に戻ったように見えても、横から見ると螺旋で進歩しているイメージ）

