

# 令和5年度内部統制報告書

(対象：令和4年度事務事業)

令和5年11月29日

尼 崎 市

## 目次

1 はじめに.....	3
2 尼崎市内部統制基本方針.....	4
3 令和4年度の実施について.....	6
(1) 令和4年度に発生した重大事案.....	6
ア USBメモリー紛失事案.....	6
イ 公用スマートフォン紛失事案.....	7
ウ 生活保護受給者等に係る個人情報の取扱い.....	8
エ 市立小・中学校間の引き継ぎ文書の紛失.....	9
(2) 情報セキュリティ.....	10
(3) 契約事務.....	15
(4) アウトソーシング.....	20
(5) 統制環境（人材育成・ICTの利活用）.....	24
4 今後の実施.....	27
(1) 基本方針の改正.....	27
(2) 具体的な実施.....	27
(3) 最後に・・・.....	28

## 1 はじめに

---

平成 29 年 12 月に地方自治法が改正され、都道府県知事及び政令指定都市の市長は、内部統制に関する方針を定めるとともに、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、議会に提出することが求められることとなりました。

中核市は現時点で内部統制の方針策定が努力義務とされているものの、本市においては、地方自治法改正の趣旨を踏まえつつ、適法・適正かつ効率的・効果的な行政運営の実現に向けた自主的な取組として、地方自治法に基づかない「尼崎市内部統制基本方針」（以下「基本方針」という。）を令和 4 年 4 月に決めました。

その後、令和 4 年 6 月 21 日に USB メモリー紛失事案が発生し、同年 11 月 28 日に「尼崎市 USB メモリー紛失事案調査委員会」から当該事案についての原因の検証と再発防止策などを取りまとめた「尼崎市 USB メモリー紛失事案に関する調査報告書」（以下「調査報告書」という。）の答申が出されました。

令和 4 年度当初には、同年 12 月に「内部統制報告書」を作成し公表するべく事務を進めていましたが、この状況を踏まえ、調査報告書の内容を踏まえた情報セキュリティに係る対応策を含む、より効果的な内部統制の運用手法を検討する必要が生じたことから、その作成を延期しました。

これらを経て、この度作成した本報告書については、令和 4 年度の事務事業を対象とし、基本方針で示す項目のうち、USB メモリー紛失事案と同様の事案を未然に防ぐことに注力することとし、同事案に関連する「情報セキュリティ」「契約事務」「アウトソーシング」に限定した内容としました。

さて、内部統制とは、住民福祉の増進を図るといふ地方公共団体の組織目的を阻害する事務上の要因をリスクとして識別及び評価をし、その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であり、リスクが顕在化することにより起こるミスが発生させない、又は発生させにくい仕組みを構築し、仮にミスが発生した場合には、被害を最小限に抑える仕組みに改善し、実行することと言えます。したがって、内部統制に取り組むことは、適法・適正かつ効率的・効果的な行政運営の実現のため、また市政への信頼を得るため当然に必要なことであり、絶えず取り組んでいかなければなりません。

本報告書が、職員一人ひとりが情報セキュリティや適正な契約事務について、日々の業務に潜むリスクは何か、そのリスクが顕在化しないためにはどのような予防策を行うことが必要かといった、適切にリスクを把握し、たとえばミスの事前予防に取り組む意識をより一層高め、リスクに対する感度を上げるとともに、日々の業務の進め方を見直すことで業務改善の一助となり、適法かつ適正な事務処理につながることを期待します。

## 2 尼崎市内部統制基本方針

---

### 尼崎市内部統制基本方針

#### 1 尼崎市内部統制制度の目的

住民福祉の増進という地方公共団体の組織目的を達成し、市民の市政への信頼と満足度の向上を図るためには、適法・適正かつ効率的・効果的な行政事務および行政運営を実現しなければならない。

内部統制は、そのための「組織マネジメント」であり、誠実に職務を遂行することはもとより、単にミスが発生しないことを良しとするのではなく、ミスが発生した際は、その本質的な要因に真摯に向き合うことで、再発防止・改善につなげていくものである。

今般の「尼崎市内部統制制度」は新たな概念ではなく、既に運用している様々なマネジメント制度におけるリスクや検証機能の過不足の可視化を行い、責任の所在を明確にすることで、「各マネジメント制度の機能向上」を目指すものである。

あわせて、これらの制度を有効に機能させるために不可欠な「管理職のマネジメント力、職員の規範意識やモチベーションの向上」、「安易な前例踏襲ではなく、職員一人ひとりが自律的に考え、行動できる組織風土の醸成」を目指すものである。

#### 2 重点事項と着眼点

##### (1) 業務の効率的・効果的な遂行

- ・ 手段が目的化していないか（事業や組織の意義・使命が明確か）
- ・ 経済性・効率性・有効性（3E）の視点が意識されているか

##### (2) 業務の継続性・安定性の確保

- ・ 業務委託や人事異動等に際して適切な引継ぎや技術保持
- ・ 一部職員に業務や情報が偏り、マネジメント不全に陥っていないか
- ・ 自然災害や感染症蔓延等への対応

##### (3) 事務に関する法令等の遵守

- ・ 法令内容を理解し、踏まえているか
- ・ 形式的な法令遵守に固執し、本質を見誤っていないか

##### (4) 財務報告等の信頼性の確保

- ・ 将来負担等について、適切に市民に情報共有できているか
- ・ リスク管理を含めた資金運用にかかる考え方が共有できているか

##### (5) 資産の保全

- ・ 公共施設マネジメントの推進
- ・ アスベストやPCBなど危険物の適正管理
- ・ 耐震性、防災機能の確保、省エネ等

### 3 対象項目（内部統制制度を構成する各マネジメント制度）

組織風土の醸成の基盤となる職員の人材育成や意識改革、業務の効率化や質の向上の基礎となるICTの利活用といった「統制環境」のほか、庁内で共通するリスクの発生が見込まれる、もしくは課題が顕在化した項目について、対象項目ごとにリスク管理体制の整備、検証機能の過不足の可視化、リスク対応策の有効性の検証等、点検を行う。

#### I 統制環境

- (1) 人材育成・意識改革
- (2) ICTの利活用

#### II 自ら点検を行う項目

- (1) 施策評価
- (2) アウトソーシング
- (3) 指定管理
- (4) 契約事務
- (5) 債権管理
- (6) 資金運用
- (7) 公共施設マネジメント
- (8) 環境マネジメント
- (9) 文書管理
- (10) その他項目

#### III 外部からの指摘を受けて点検を行う項目

- (1) 監査委員による監査
- (2) 包括外部監査

### 4 推進体制

全職員を対象として全庁横断的に取組を進めるため、市長を内部統制の総括責任者、総務局コンプライアンス推進課を事務局とする「尼崎市内部統制推進会議」を設置し、運用を図る。

### 5 内部統制評価報告書の公表

毎会計年度において、対象項目ごとの評価結果をまとめた「内部統制評価報告書」を作成し、これに監査委員の意見を付した上で、12月に公表する。

### 6 方針の見直し

取組の進捗状況を踏まえ、必要に応じて本方針の見直しを行う。

令和5年4月1日

尼崎市長 松本 眞

### 3 令和4年度の取組について

#### (1) 令和4年度に発生した重大事案

本報告書で取組を行うこととした「情報セキュリティ」、「契約事務」、「アウトソーシング」のうち、「契約事務」は重大事案の発生がなかったため、記載なし。

#### ア USBメモリー紛失事案

##### 1. 概要

令和4年6月21日、住民税非課税世帯等に対する臨時特別給付金支給業務の受託事業者の関係社員が、吹田市内でのコールセンターでの作業に必要な本市市民の個人情報を含むデータをUSBメモリーに移し、同センターで移管作業を行った後、同市内で飲食し、帰宅時にそのUSBメモリーが入ったカバンを紛失し、一時その所在が不明となった事案。その後同月24日に発見。個人情報の漏えいは確認されなかった。

##### 2. 主な原因

- ・【市】受託事業者に各種セキュリティ対策の遵守を強く自覚させることを含めた市の情報セキュリティに係る安全管理体制の構築、追行が不十分であったこと。
- ・【事業者】契約書・仕様書で定める各種セキュリティ対策を怠ったこと。  
委託業務の再委託・再々委託を市の承諾を得ることなく、行っていたこと。など

##### 3. 再発防止に向けた主な取組

- ・ ハード面  
サーバーームの入退室管理の強化、サーバーーム内の監視カメラの増設、委託業務に係るファイル転送サービスの導入
- ・ ソフト面  
通達の発出、再委託承認手続等の見直し、委託業務に係るデータ消去等の義務付け、個人情報を取り扱う業務委託契約に係る契約事務マニュアルの作成及び個人情報取扱特記事項等の更新、情報セキュリティポリシーの改訂及び情報セキュリティハンドブックの作成、「尼崎市個人情報の保護に関する法律施行条例」への個人情報の適正な取扱いに関する規定の設置、情報セキュリティ監査の充実、サーバーームへの入退室管理の更なる厳格化、CIO（最高情報統括責任者）の新設、情報に係る専門職（CIO 補佐官兼 CISO 補佐官）の任用及び情報セキュリティ部門の体制の強化
- ・ 研修  
リスクアセスメント研修（課長級以上の全職員）、情報セキュリティ研修（全職員・e-ラーニング）、新個人情報保護制度に係る研修（全職員）

##### 4. 報告書

尼崎市 USBメモリー紛失事案に関する調査報告書

(令和4年11月28日 尼崎市 USBメモリー紛失事案調査委員会より答申)



## イ 公用スマートフォン紛失事案

### 1. 概要

地域課の職員が、職務上携帯している個人情報を含む公用スマートフォンを紛失した事案。また、事実と異なる報告や重要な事実を報告しなかったことで、事実ではない報告に基づく誤った経緯・経過が公表され、市政全体への信用を著しく損なったとともに、紛失後の対応が遅れたことで情報漏えいのリスクを高めることになった。

### 2. 主な原因

- ・ 情報セキュリティの実施手順が適切に運用できていなかったこと。
- ・ 職員の情報セキュリティに係る意識が希薄だったこと。

### 3. 再発防止に向けた主な取組

- ・ ハード面  
各地域課職員が使用する公用スマートフォンに「紛失時に追跡できる機能」の追加
- ・ ソフト面  
各地域課における所属長による毎日の所持状況の確認、画面ロック方法の定期的な見直し、紛失判明時点での即時報告の徹底、勤務時間外の持ち出しルール、個人情報を含むような画像等の定期的な削除など、各地域課の「情報セキュリティ実施手順」及び「スマートフォン取扱要領」を改定（上記ハード面、ソフト面での対策を統一的に規定）、公用モバイル端末の管理及びセキュリティ対策に関する通知文の発出（全所属向け）
- ・ 研修  
公用スマートフォンの取扱いに係る研修（地域課職員）

### 4. 報告資料

- (1) 地域振興推進業務における個人情報を含む公用スマートフォンの紛失について  
(令和4年12月13日記者発表資料)
- (2) 個人情報を含む公用スマートフォン紛失の経緯及び今後の対応について  
(令和5年1月27日記者発表資料)



## ウ 生活保護受給者等に係る個人情報の取扱い

### 1. 概要

生活保護受給者等に係る 1 万人を超える個人情報を含んだ各種ファイルが、閲覧制限をかけるなどの情報セキュリティ対策がなされないまま、庁内での情報共有と業務効率化を図るための行政事務支援システムにおけるファイル共有機能である電子ファイリング上に掲載され、業務用パソコンを貸与されている全ての職員が閲覧可能となっていた。

### 2. 主な原因

- ・ 閲覧制限をかけるなど、情報セキュリティ対策がなされていなかったこと。
- ・ 1 人の担当者に情報の管理を担わせており、組織的なチェック体制やルール作りが確立できていなかったこと。

### 3. 再発防止に向けた主な取組

- ・ ソフト面

帳票（データ共有に係るパスワード設定や使用後の確実なデータ消去などを徹底、個人情報を生活保護システム等から抜き出して使用する場合において直近上司及び課長への「事前の報告・承認」の徹底、「作業終了の報告」及び「情報消去の報告」の実施と報告を受けた者が各作業の履行確認と併せて作業中のデータ掲載場所における閲覧制限やパスワード設定状況等を確認する独自様式）の作成・活用、情報セキュリティ管理者（各課長）による定期的なファイル共有システムのデータ掲載状況の確認の徹底、「行政事務支援システム利用ガイドライン」を再周知（保護部門の職員全員）

### 4. 報告資料

尼崎市監査公表第 8 号

財務・行政監査の結果報告に対する措置の公表について（6～9 ページ）





## 工 市立小・中学校間の引き継ぎ文書の紛失

### 1. 概要

児童の卒業、転出に伴う引き継ぎ文書等を紛失した。

### 2. 主な原因

- ・ 公文書等の取扱いに対する意識が低かったこと。
- ・ 校内における公文書等の管理が不十分であったこと。
- ・ 文書の引き継ぎ担当者が定められていなかったこと。
- ・ 学校間における文書の引き継ぎ方法が定められていなかったこと。

### 3. 再発防止に向けた主な取組

- ・ ソフト面

新たに「学校間における文書等の引き継ぎマニュアル」を作成・周知徹底（児童生徒の転出入や進学時に学校間での文書の引き継ぎの際に、それぞれの作業工程における担当者を明確にし、「提出書」と「受領書」を使用して、管理職が必ず確認する仕組みを導入）

### 4. 報告資料

市立小・中学校間の引き継ぎ文書の紛失について  
（令和4年8月30日記者発表資料）



## (2) 情報セキュリティ

### ア リスク管理に向けた取組

各課で業務を行うに当たり、職員が意識すべき情報セキュリティに係るリスクをデジタル推進課とコンプライアンス推進課にて洗い出し、「情報セキュリティに係るリスクチェックシート」を活用して、これらへの対応状況を確認しました。

これにより、所管課（185 課）において、12 個のリスク（p11 のとおり）について、それらの発生頻度を 3 段階で、コンプライアンス推進課において影響度を 3 段階でそれぞれ評価を行い、これらをもとに重要度の判定を行いました。

### イ リスク評価の考え方

#### (ア) 発生頻度

評価基準	考え方
高	毎年度、課内で多数発生しているもの、またはその可能性があるもの
中	毎年度、課内で複数回発生しているもの、またはその可能性があるもの
低	上記以外（毎年度、課内で 1 回発生するか、しないか等の発生が稀なもの）

#### (イ) 影響度

評価基準	考え方
高	市民等の個人情報が漏えいすることに直結するもの
中	市民等の個人情報が何らかのアクションを挟むことで漏えいする可能性があるもの
低	市民等の個人情報が複数のアクションを挟まないと漏えいしないもの

#### (ウ) 重要度判定

		発生頻度		
		高	中	低
影響度	高	A	A	A
	中	B	B	C
	低	C	D	D

※重要度は A が最も高く、重要度が高い事案ほど、優先的に対応すべき事案である。

### ウ 業務に潜むリスクと当該リスクが顕在化したミス（令和４年度）

No.	情報セキュリティに関するリスク	ミス件数	ミスの主な内容
1	書類やデータ誤交付	6件	・申請者と異なる対象者に証明書を誤交付 ・2枚重ねて書類を封入封緘して別人へ郵送
2	個人情報を含んだ情報を外部へ誤送信	5件	・宛先を誤って同姓の職員へメールを送付 ・FAX番号を誤って書類を送信
3	書類の紛失	2件	・引継文書の紛失
4	電磁的記録媒体の紛失	2件	・令和４年度に発生したUSBメモリー紛失事案 ・公用スマートフォン紛失
5	ID、パスワードの漏えい	0件	—
6	職員による不正・不必要な個人情報の収集	0件	—
7	不審なメールの添付ファイル開封やメール本文のURLをクリックすることによるウイルス感染	0件	—
8	業務に関係無いサイトの閲覧によるウイルス感染	0件	—
9	システムの故障・停電	1件	・事業者がメンテナンス作業を実施した際、システムに負荷がかかり、一時的にアクセス不可
10	システムのウイルス感染	0件	—
11	市職員のシステムに関する知識不足、ベンダーロックインが続くことによるブラックボックス化	1件	・システムの更新等に係る専門知識が職員に不足しており、委託事業者に依存した結果、USBメモリー紛失事案が発生
12	不正アクセスや不正書き込み	0件	—
合計		17件	



#### ミスが生じた件数と重要度の内訳

重要度	ミスの件数	該当リスク
A	15件	リスクNo. 1 × 6、No. 2 × 5、No. 3 × 2、No. 4 × 2
B	1件	リスクNo. 1 1
C	1件	リスクNo. 9
D	0件	
計	17件	

## エ 令和4年度に発生した主なミス

### (ア) リスクNo.2 個人情報を含んだ情報を外部へ誤送信（重要度 A）

ミスの詳細	協働事業先の職員が、個人情報を含むデータを市の別の部署の職員に送付
原因	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 協働事業先の職員の宛先確認漏れ</li> <li>・ 個人情報を含むファイルを送信する際、パスワードが未設定</li> </ul>
再発防止策	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 協働事業先において、協働事業に関わる職員に情報セキュリティ研修の実施</li> <li>・ 個人情報を含むファイルを送信時に係る取扱を変更する。</li> </ul>

### (イ) リスクNo.2 個人情報を含んだ情報を外部へ誤送信（重要度 A）

ミスの詳細	委託事業者の社員が個人情報を含むデータを別の保護者に送付
原因	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 社員のアドレス登録の確認漏れ</li> </ul>
再発防止策	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ マニュアルの見直し（データ送信の際の手法の見直し）</li> </ul>

### (ウ) リスクNo.2 個人情報を含んだ情報を外部へ誤送信（重要度 A）

ミスの詳細	医療機関に FAX を誤送信
原因	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 職員の宛先確認漏れ</li> <li>・ 従来より定めていた「F A X での送付は行わない取扱い（来所又は郵送にて実施）」の認識不足</li> </ul>
再発防止策	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 従来からの取扱いについて共有するため再度の周知を行う。</li> </ul>

### (エ) リスクNo.2 個人情報を含んだ情報を外部へ誤送信（重要度 A）

ミスの詳細	宛先を誤り、同姓の別の部署の職員に送付
原因	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 迅速性を優先し、宛先確認が不十分で正確性を欠いたこと。</li> </ul>
再発防止策	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 送信する前に宛先の確認や添付物の内容確認を行う。</li> </ul>

## オ リスクに対する主な予防策（令和 5 年度）

No.	情報セキュリティに関するリスク	主なリスク予防策
1	書類やデータ誤交付	<ul style="list-style-type: none"> <li>・交付時に相手方の確認を徹底</li> <li>・業務運用マニュアルの策定</li> </ul>
2	個人情報を含んだ情報を外部へ誤送信	<ul style="list-style-type: none"> <li>・メール送信時にパスワードを設定</li> <li>・メール送信前に宛先確認を徹底</li> </ul>
3	書類の紛失	<ul style="list-style-type: none"> <li>・個人情報を含む書類は鍵付き書庫等で厳重に管理</li> <li>・執務環境の整理整頓の徹底</li> </ul>
4	電磁的記録媒体の紛失	<ul style="list-style-type: none"> <li>・情報セキュリティポリシーを遵守し、電磁的記録媒体管理簿で管理を徹底</li> </ul>
5	ID,パスワードの漏えい	<ul style="list-style-type: none"> <li>・パスワードは他者に教えないよう周知・徹底</li> <li>・定期的なパスワードの変更</li> </ul>
6	職員による不正・不必要な個人情報の収集	<ul style="list-style-type: none"> <li>・データにパスワードを設定するなど、厳重な管理の徹底</li> </ul>
7	不審なメールの添付ファイル開封や本文のURLをクリックすることでウイルス感染	<ul style="list-style-type: none"> <li>・不審なメールは開かない</li> <li>・メールの添付ファイルは安全性を確保してから開く</li> </ul>
8	業務に関係ないサイトの閲覧によるウイルス感染	<ul style="list-style-type: none"> <li>・業務に関係ないサイトを閲覧しない</li> <li>※一定、システム管理者で制御済</li> </ul>
9	システムの故障・停電	<ul style="list-style-type: none"> <li>・バックアップ体制の確立</li> <li>・停電等に備え、予備電源の確保</li> </ul>
10	システムのウイルス感染	<ul style="list-style-type: none"> <li>・不正プログラム対策ソフトウェアや Windows 等を最新の状態に保つ</li> </ul>
11	市職員のシステムに関する知識不足、ベンダーロックインが続くことによるブラックボックス化	<ul style="list-style-type: none"> <li>・システム運用等に関するマニュアルを作成し、複数人が対応できる体制構築</li> <li>・事業者と連携し、適宜マニュアルを更新</li> </ul>
12	不正アクセスや不正書き込み	<ul style="list-style-type: none"> <li>・改ざんの有無の定期的な検査</li> </ul>

## カ 本取組から見えた課題と対応

### 【課題】

- ・メールを送信する際、例えば同姓の職員に送付する等といった宛先誤りによるミスが数件発生しているが、宛先確認が徹底できていないことが発生原因と挙げられており、個人の注意力に頼らざるをえないことがうかがえます。
- ・個人情報を含む書類を市民に郵送する際の宛名誤りや FAX 番号を誤って書類を送信してしまうといったミスが数件発生しているが、チェック体制の甘さが発生原因として挙げられており、マニュアル等で定められたとおり、適切な運用がなされていないといった課題があることがうかがえます。
- ・ USB メモリー紛失事案では、委託事業者を市が適切に管理できていなかったことが発生原因の1つとして挙げられており、再委託を行うに当たった確認体制に課題があることがうかがえます。
- ・情報セキュリティインシデントが発生した場合、速やかにデジタル推進課に報告するといった情報セキュリティポリシーの運用が適切になされていないといった課題があることがうかがえます。

### 【対応】

- ・ 一般的に急いでいる時ほどミスが発生しがちであり、メールの送信前には宛先に間違いがないか各職員で確認を徹底していく必要があります。
- ・ 特に個人情報を含むデータのやり取りを行う際には、既に導入しているクラウド上でのファイル転送サービスの利用を徹底していく必要があります。
- ・ 課内研修の実施により、業務マニュアルの周知徹底を図る必要があります。
- ・ 同様のミスを防ぐため、課内でのミスの事例共有を積極的に行うことが重要と考えられます。
- ・ 業務の一部だけでもダブルチェックを行うなど、チェック体制の強化が望まれます。
- ・ どのような事案がセキュリティインシデントに該当するのかといったことを含め、既存の情報セキュリティポリシーの適切な運用に向けて、研修を工夫する等、周知徹底を図る必要があります。

### ③ 契約事務

#### ア リスク管理に向けた取組

契約課ではなく所管課で契約事務を行う契約金額が少額な案件や公募型プロポーザル案件などについて、各課で契約事務を行うに当たり、職員が意識すべき契約事務に係るリスクを契約課とコンプライアンス推進課で洗い出し、「契約事務に係るリスクチェックシート」を活用して、これらへの対応状況を確認しました。

これにより、所管課（185 課）において 14 個のリスク（p16 のとおり）について、それらの発生頻度を 3 段階で、コンプライアンス推進課において影響度を 3 段階でそれぞれ評価を行い、これらをもとに重要度の判定を行いました。

なお、今年度は、所管課で契約した案件のうち、①物品購入、②委託契約、③工事、④公募型プロポーザルの中から、それぞれ契約金額上位 2 件を対象としました。

#### イ リスク評価の考え方

##### (ア) 発生頻度

評価基準	考え方
高	毎年度、課内で多数発生しているもの、又はその可能性があるもの
中	毎年度、課内で複数回発生しているもの、又はその可能性があるもの
低	上記以外（毎年度、課内で 1 回発生するかしないかの発生がまれなもの）

##### (イ) 影響度

評価基準	考え方
高	市又は第三者に直接的かつ具体的な損害を与えるとともに、市政に対する市民の信頼を著しく損ねるもの
中	市若しくは第三者に損害を与えるもの若しくはその可能性のあるもの、又は市政に対する市民の信頼を損ねるもの
低	上記以外（軽微なもの）

##### (ウ) 重要度判定

		発生頻度		
		高	中	低
影響度	高	A	A	A
	中	B	B	C
	低	C	D	D

※重要度は A が最も高く、重要度が高い事案ほど、優先的に対応すべき事案である。

### ウ 業務に潜むリスクと当該リスクが顕在化したミス（令和4年度）

No.	情報セキュリティに関するリスク	ミス件数	ミスの主な内容
1	仕様書の不備	0件	—
2	所管課契約の取扱い誤り	1件	・所管課契約自体は適正であるが、決裁に根拠を記載漏れ
3	随意契約要件の誤り	0件	—
4	予定価格の漏えい	0件	—
5	事業者選定	1件	・事業者選定の際、業種コードが未統一の発注になってしまった。
6	入札・見積合わせ実施時の書類取扱い	0件	—
7	不適切な契約内容・入札条件の設定	0件	—
8	開札手続	0件	—
9	契約手続の遅延	2件	・契約未締結のまま業務執行を開始した。
10	契約書、契約事項の誤り	4件	・契約書に個人情報特記事項の添付漏れ ・過去と同一の契約書を使用し、契約課が示す雛型と異なる様式を使用したことによる記載漏れ
11	履行確認の未実施、不備、履行確認資料等の徴取漏れ	2件	・履行確認不足による業務の一部未実施
12	変更契約の不備	1件	・契約変更の手続が遅延した。
13	再委託状況の未確認	4件	・再委託の申請、承認に係る手続、書類の徴取漏れ
14	契約完了、手続の不備	0件	—
合計		15件	



ミスが生じた件数の重要度と内訳

重要度	ミスの件数	該当リスク
A	0件	
B	5件	リスクNo.5、No.13×4件
C	10件	リスクNo.2、No.9×2件、No.10×4件、No.11×2件、No.12
D	0件	
計	15件	

Ⅰ 令和4年度に発生した主なミス

(ア) リスクNo.13 再委託状況の未確認 (重要度 B)

ミスの詳細	再委託申請、承認に係る書類の徴取漏れ
原因	・ 事務処理の失念
再発防止策	・ 契約事務に係るマニュアルの共有、課内研修の実施による周知徹底を図る。

(イ) リスクNo.5 事業者選定 (重要度 B)

ミスの詳細	事業者選定の際、業種コードが未統一の発注になった
原因	・ 制度、手続きに関する職員の知識不足
再発防止策	・ 再発防止に向け課内研修を実施する。

(ウ) リスクNo.10 契約書、契約事項の誤り (重要度 C)

ミスの詳細	標準契約約款の改正が未反映の契約書で契約締結
原因	・ 改正に気づかず、前例踏襲で過去と同一の契約書を使用
再発防止策	・ 各種通知の情報共有の徹底を図る。

(エ) リスクNo.11 履行確認の未実施、不備、履行確認書類等の徴取漏れ (重要度 C)

ミスの詳細	履行確認不足による業務の一部未実施
原因	・ 履行確認の失念
再発防止策	・ 課内研修の実施による周知徹底を図る。 ・ チェック体制の強化を図る。

## オ リスクに対する主な予防策（令和 5 年度）

No.	契約事務に関するリスク	主なリスク予防策例
1	仕様書の不備	<ul style="list-style-type: none"> <li>十分な見積期間、納期限などの設定</li> <li>仕様書のダブルチェック</li> </ul>
2	所管課契約の取扱い誤り	<ul style="list-style-type: none"> <li>決裁時に契約事務に係るマニュアル等の確認</li> <li>所管課契約要件を決裁に明記して共有</li> </ul>
3	随意契約要件の誤り	<ul style="list-style-type: none"> <li>決裁時に契約事務に係るマニュアル等の確認</li> <li>随意契約ができる理由を決裁に明記して共有</li> </ul>
4	予定価格の漏えい	<ul style="list-style-type: none"> <li>金額部分に付箋を貼り見えなくするなど運用ルールの遵守</li> <li>事業者との会話で細心の注意を払う。</li> </ul>
5	事業者選定	<ul style="list-style-type: none"> <li>決裁時に契約事務に係るマニュアル等の確認</li> <li>提出書類等のダブルチェック</li> </ul>
6	入札・見積合わせ実施時の書類取扱い	<ul style="list-style-type: none"> <li>決裁時に契約事務に係るマニュアル等の確認</li> <li>必要書類等のダブルチェック</li> </ul>
7	不適切な契約内容・入札条件の設定	<ul style="list-style-type: none"> <li>契約事務に係るマニュアル等を確認し、公表内容の確認徹底</li> </ul>
8	開札手続	<ul style="list-style-type: none"> <li>契約事務に係るマニュアル等を確認し、これに沿った手続の実施</li> </ul>
9	契約手続の遅延	<ul style="list-style-type: none"> <li>スケジュールの共有、ダブルチェックの実施</li> </ul>
10	契約書、契約事項の誤り	<ul style="list-style-type: none"> <li>契約課が定める標準契約書の活用</li> <li>契約事務に係るマニュアル等の確認</li> </ul>
11	履行確認の未実施、不備、履行確認資料等の徴取漏れ	<ul style="list-style-type: none"> <li>業務履行中から、適宜進捗状況の確認</li> <li>提出書類に漏れがないか確認の徹底</li> </ul>
12	変更契約の不備	<ul style="list-style-type: none"> <li>仕様書と異なる内容を実施する場合、変更契約が必要な旨、職員、事業者で共有</li> </ul>
13	再委託状況の未確認	<ul style="list-style-type: none"> <li>再委託は事前承認が必要な旨、周知徹底</li> <li>提出書類に漏れがないか確認の徹底</li> </ul>
14	契約完了、手続の不備	<ul style="list-style-type: none"> <li>仕様書に記載した内容が適切に実施されたか確認の徹底</li> </ul>

## カ 本取組から見えた課題と対応

### 【課題】

事務処理の失念、契約事務に係る知識不足、マニュアルの確認不足といったことが発生原因として挙げられており、契約事務を行う際のマニュアルの活用方法やチェック体制に課題があることがうかがえます。

### 【対応】

- ・ 既存の契約事務に係るマニュアルの活用を徹底する必要があります。
- ・ 業務の一部だけでもダブルチェックを行うなど、チェック体制の強化が望まれます。
- ・ 契約事務に係るマニュアルの存在は周知できていると考えられることから、各所属でのマニュアル活用について、さらなる何らかの工夫が求められます。
- ・ 同様のミス発生を防ぐため、課内でのミスの事例共有を積極的に行うことが求められます。
- ・ スケジュール管理を徹底していく必要があります。
- ・ 実務研修を継続して実施することで、受講者を増やし、職員の契約事務能力を上げていく必要があります。

## (4) アウトソーシング

### ア リスク管理に向けた取組

- ・ 令和4年6月に発生したUSBメモリー紛失事案等を受け、情報管理・セキュリティ関連業務の委託契約のうち、一定の条件に該当する業務を抽出したうえで、試行的に評価検証を実施しました。
- ・ 評価に当たっては委託業務実施時の時系列ごとにチェックが必要な項目をまとめた「委託評価シート」、また、委託業務実施に伴う職員のノウハウ維持などといったリスクを確認する「委託評価カルテ」を活用して、現状把握も含めた評価検証手法の構築に向けた取組を試行的に実施しました。

### イ 委託評価シート

#### 【評価の視点】

「成果」・「体制」・「経費」・「セキュリティ」

#### 【評価手法】

委託業務実施時に時系列ごと（①調達、②入札・契約、③委託実施、④履行確認、支払い、⑤その他）に必要となる項目について、チェックリストによる自己点検（令和5年度は試行実施のため事後チェック）

#### 【対象業務】

令和4年度委託業務47業務（52事業者）

#### <抽出条件>

- ① 個人情報を取り扱う業務
  - ② 再委託・再々委託を実施している業務
  - ③ システム改修、保守など同一ベンダーと連続して6年以上契約が続いている業務
- ※上記①から③のうち該当項目が2項目以上かつ契約金額が1,000万円以上の業務が対象

### (ア) 課題と対応

#### ① 「成果」の視点

「求める水準を仕様書に明記」、「成果を確認する必要な報告」など、成果に該当する5項目の達成率は100%となっており、今回の調査では問題は見当たりませんでした。

#### ② 「体制」の視点

##### 【課題1】

「リスク分担の整理」（達成率73%）、「マニュアル整備」（同54%）

##### 【対応1】

「リスク分担の整理」及び「マニュアル整備」については、全庁的な基準は既に「尼崎市業務見直しガイドライン」に定められており、当該基準に基づいて作成を進めることが望めます。そのため、改めて当該ガイドラインの周知・徹底を図ります。

【課題2】

「不測時直営体制の対応」(同 46%)、「災害時対応の明確化」(同 73%)

【対応2】

「不測時直営体制の対応」、「災害時対応の明確化」については、まずは「市民生活の根幹業務」に位置付けられている業務から優先的に対応し、その後、対象を拡大することで着実に対応することが望まれます。

③ 「経費」の視点

【課題】

「複数事業者の見積徴取」(同 68%)、「複数事業者の入札参加」(同 59%)

【対応】

「複数事業者の見積徴取」及び「複数事業者の入札参加」の達成率が低い理由は、いずれもプロポーザルで一者参加という点にあります。そのため、事前の情報収集、事業者への情報提供、調達方式などに工夫が必要です。

④ 「セキュリティ」の視点

【課題】

「再委託承認書」の徴取漏れが4件、「個人情報取扱特記事項」及び「データ取扱特記事項」の契約書への添付漏れが3件ありました。

【対応】

「再委託承認書」、「個人情報取扱特記事項」及び「データ取扱特記事項」など必要書類の徴取漏れ等については、チェックリストの活用といった適正な事務執行に向けた仕組みの構築が必要です。

図表：委託評価シート確認事項の達成状況

委託評価シート（委託契約チェックリスト）総括表（抜粋）		件数			割合	
		○	×	－	○	×
調達	複数事業者から経費の内訳が分かる見積書を徴しているか。 (●●一式ではなく、労務単価や人工数等内訳が分かるか)	15	7	30	68%	32%
	複数事業者が入札等に参加したか。	13	9	30	59%	41%
入札・契約	仕様書や契約書で、市と事業者のリスク分担が明確に記載されているか。	38	14	0	73%	27%
	(個人情報を含む場合)本市の「個人情報取扱特記事項」及び「データ取扱特記事項」を契約書に添付するとともに、記載内容を説明したか。	43	3	6	93%	7%
	(事業者が再委託する場合)再委託承認書を徴しているか。	46	4	2	92%	8%

その他	本市で業務マニュアルを策定しているか。また、その業務マニュアルは保管場所が周知され、課内で共有されているか。	28	24	0	54%	46%
	その業務マニュアルは再現性が高く、不測の事態が生じた際、市職員で対応できる内容になっているか。	24	28	0	46%	54%
	業務継続計画の策定など、災害時の対応について、明確になっているか。	38	14	0	73%	27%

## ウ 委託評価カルテ

### 【評価の視点】

「職員のノウハウ維持」、「業務の継続性の確保」、「コストの妥当性」

### 【評価手法】

対象業務ごとに委託評価カルテを作成し、上記視点の課題と今後の対応方法を確認

### 【対象業務】

令和4年度委託業務7業務

#### 「抽出条件」

- ① 委託評価シート対象業務でシステム関連業務
  - ② (4)イの抽出条件の①～③の項目で「該当項目が2項目以上（①は必須）」
  - ③ 「委託料が3,000万円以上」
  - ④ 「契約手法が一者特命随意契約」
- ※①から④のすべての項目に該当する業務が対象

## (ア) 課題と対応

### ① 「職員のノウハウ維持」の観点

#### 【課題】

システム関連業務は専門性が高いことから、7業務のうち5業務で「専門人材の採用・活用」に課題があるとの結果でした。そのことから、職員のノウハウの蓄積が難しく、既存システムを提供したベンダーの技術的な知見に依存する実態があります。

#### 【対応】

- ・ デジタル人材を確保し全庁的な育成・確保の取組を進めることが望まれます。
- ・ 情報部門の職員や CIO 補佐官（外部人材）に随時相談できる仕組みの構築などが必要です。

## ② 「業務の継続性の確保」の観点

### 【課題】

業務の専門性から全面委託している場合が多いことや、市職員の人事異動に伴う経験値の蓄積に課題があります。また、所管課で作業するための操作マニュアルはあるものの、委託業務である保守に関するマニュアルは、委託業者の専門分野であり、市で保管していない場合があります。

### 【対応】

- ・ 不測の事態に対応するため、「リスク分担の整理」と「マニュアル整備」が必要です。
- ・ 一方、専門性の高い委託業務の場合、直営で対応できない業務も存在し、業務の性質によってはマニュアル作成が不要なものの中には存在します。その場合は、業務の継続性を別の手段で担保する必要があり、具体的には、職員では対応できないことを前提に業務継続計画を策定し、災害時等の対応について契約時に事業者と合意することが望まれます。

## ③ 「コストの妥当性」の観点

### 【課題】

特に、システム維持管理業務においては、開発ベンダーとの長期契約になっている場合も多くあり、競争性の確保が難しいといった実態があります。

### 【対応】

- ・ 複数事業者の参入確保のため、事前の情報収集、事業者への情報提供、調達方式に工夫するなど、競争性の確保に努める必要があります。
- ・ また、汎用性のあるシステムを導入することで事業者が参入しやすい仕様とすることも検討が必要です。

図表：全庁共通課題・カルテ番号対応表

	No.1	No.2	No.3	No.4	No.5	No.6	No.7	計(全7件)
(ノウハウの維持) 専門人材の採用		○						1件
(ノウハウの維持・コストの妥当性) 専門人材の活用	○		○		○		○	4件
(業務継続性) リスク分担の整理		○	○					2件
(業務継続性) マニュアル整備		○					○	2件
(コストの妥当性) 情報収集・提供及び調達方式等の工夫				○		○		2件

## 5) 統制環境（人材育成・ICTの利活用）

内部統制を推進するに当たっては、「管理職のマネジメント力、職員の規範意識の向上」、「安易な前例踏襲ではなく、職員一人ひとりが自律的に考え、行動できる組織風土の醸成」といったことへの不断の取組が必要となります。

こうしたことから、本市では、すべての職員が自ら考え、変化を恐れず挑戦し、成長し続けていけるよう、これまでから職員の資質向上のために、各種研修の充実を図ってきました。

あわせて、市民サービスの向上はもちろんのこと、業務の効率化を図るとともに、職員の人為的なミスの軽減のために、ICTの利活用にも取り組んできました。

これらの取組を本市では統制環境と位置づけ、効率的な行政運営を目指していきます。

### ア 組織風土の醸成に向けた研修（コミュニケーション、マネジメント、意識改革など）

研修名称	対象	目的	人数
リスクアセスメント研修	課長級以上	USB メモリー紛失事案を踏まえて、「個人給付事業に係る一連の業務フローで生じるリスクとは何か」をテーマにワーク研修を実施し、リスクアセスメントに対する意識の醸成と能力の向上を目指す。	245 人
職員コンプライアンス研修	所属長 + 各所属 1 名以上	不祥事の防止や情報セキュリティの徹底に向け、各所属、各自がコンプライアンスに基づく行動について点検・確認を行う機会とする。	371 人
マネジメント研修	係長級 1 年目	職場での自らの役割の認識に加え、部下が仕事の達成感や自己の成長を認識し働きがいを感じられるようになるための進行管理や部下指導等について学ぶ。	50 人
組織マネジメント研修	課長級 1 年目	職場のリーダーとして求められる役割を認識し、心理的安全性を高める運営手法、コーチングなどのコミュニケーションスキルを身に付ける。	16 人
上手な聴き方・伝え方研修	事務員・技術員 2 年目	市民との対話を円滑に行うための手法を習得する。	55 人
チームコミュニケーション研修	主事・技師 1 年目	職場での役割を認識し、初歩的なマネジメント能力を習得するとともに、ワークライフバランス推進の必要性を認識する。	90 人



チームのタイムマネジメント研修	係長級 2 年目	業務改善、進捗管理、人材育成について、長期的な体質改善を前提とした考え方と手法を習得する。	46 人
外資系企業に学ぶ！コーチング研修	係長級 3 年目	問題解決・目標設定を効果的にサポートするコーチングスキルについてケーススタディを通して習得する。	46 人
交渉力・折衝力研修	係長級 5 年目	対話により多様な関係者と合意形成を図る手法について習得する。	42 人
プロから学ぶ！危機管理広報研修	課長級 2 年目	不測の事態に対応するための能力の習得と記者会見や市民説明会等における説明能力の向上を目指す。	15 人

### イ 事務処理能力の向上に向けた研修

研修名称	対象	内容	人数
財務会計事務研修	全職員	財務会計システム操作を含む財務事務能力の向上	52 人
監査事例研修	全職員	監査委員の監査における指摘事例等を活用した研修	58 人
法令の読み方・調べ方研修	採用 5 年目までの職員	法令の読み方・調べ方に係る研修	延 27 人
情報セキュリティ研修	全職員 全所属 1 名	情報セキュリティやセキュリティポリシー等	4,132 人
法務能力向上研修	書記・技手 1 年目	自治体法務に関する講義・グループワーク・事例演習等	延 875 人
公文書管理事務等に関する課文書主任研修	課文書主任	公文書管理の意義、条例等の遵守、文書作成時における留意点等	162 人
個人情報保護制度の改正に係る職員研修	部長級・課長級・庶務担当 係長級	個人情報保護制度の改正における留意点等	297 人
PC 研修（文書管理システム研修）	全職員	文書管理システムの利用方法等	173 人
PC 研修（初級者・中級者向けトピックス等）	全職員	Word、Excel の操作方法	327 人

## ウ ICT の利活用

- ・ 令和 3 年 10 月から取組を開始した行政手続のオンライン申請については、令和 4 年度においては、新型コロナウイルスのワクチン接種に関する申請・住民票や印鑑登録証明書などの交付申請・おくやみコーナーの予約をはじめとした 49 手続 38,036 件の利用申請がなされました。順次取組を拡大して、市民サービスの向上に努めています。
- ・ RPA（ロボティック・プロセス・オートメーション）については令和元年度から活用しており、令和 4 年度は、介護保険の負担限度額認定申請業務・保育料の減免入力業務・納税手続きのオンライン入力業務など 29 業務で、年間 6,490 時間の業務効率化につなげました。
- ・ 業務改善ツールとして令和 2 年度からローコードツール（製品名：kintone）を庁内で広く利用できるよう支援し、令和 4 年度は各種アンケートの実施及び集計業務、各種イベントの参加募集業務など 75 業務で年間 5,230 時間の業務効率化につなげました。また、事業者と連携して kintone の利用に係る研修を実施することで、利用方法や対応可能な業務をイメージしやすいよう啓発を図るなど、効率的な執行体制の構築に努めました。なお、kintone の利用に係る研修については、これまで庁内で 200 人以上の職員が参加しました。

## 4 今後の取組

### (1) 基本方針の改正

本市は中核市であるため内部統制の取組自体が努力義務ではあるものの、適法・適正かつ効率的・効果的な行政事務及び行政運営を実現するに当たり、ミスが発生した際には、その本質的な要因に真摯に向き合い、共有することで、再発防止・改善に生かすことができる組織を目指すため、令和 4 年度に基本方針を策定し、既存のマネジメント制度の機能向上、組織風土の醸成に重きを置いた取組を予定していました。

そのようななか、令和 4 年 6 月に USB メモリー紛失事案が発生した後も、あま咲きコインに係る案内文の誤送付、公用スマホの紛失等、「業務（現場）レベルでのミス」が継続している現状を踏まえると、内部統制の対象をより日常業務に近い事務に変更して、そこに潜むリスクとその予防策の検討といった「リスク管理」に重きを置いた取組を進めること、また、これらの事例共有を図ることが、内部統制を進めるうえで大きな要素である「組織を構成する職員一人ひとりのリスクに対する意識の更なる向上」に、より効果的であるとの考えから、基本方針を改正します。

取組の軸足は変わるものの、内部統制は新たな概念ではありません。これまでから法律や条例等の定める範囲において、マニュアルや手引き等の業務上のルールを策定し、これに基づき業務を実施してきました。ただ、すべての業務において、業務上のルールが見える化（あるいは文書化）されているわけではないことに加え、「どのようなミスが発生するリスクが潜んでいるか」といった視点を十分に持っていないと考えられます。

よって、新たな基本方針では、契約事務をはじめとした財務に関する事務や情報セキュリティといった事務に関して、その取組のチェックを行っていくことに加え、新たな取組として、業務に潜むリスクの洗い出し、分析、評価、予防策の検討などといった、いわゆる「リスクアセスメント」の観点を踏まえ、各業務ごとに潜むリスク及びその未然防止策並びに発生した際の対応策までを含む「業務手順書」の策定、共有、適切な遵守に向けた取組も進めていきます。

### (2) 具体的な取組

#### ア 情報セキュリティと契約事務

USB メモリー紛失事案を経験した本市としては、同様の事案の発生を防ぐために、まずは、「情報セキュリティ」と「契約事務」の 2 つの事務に着目したチェック活動を継続し、職員一人ひとりの意識を高いレベルで保ち続ける必要があります。

各所属でどのようなミスが発生していて、どのように対応できたのか、あるいは、改善が必要となってくるのか。また、改善に当たっては、各所属での対応となるのか、全庁的に対応すべき内容なのか、といった判断材料につなげていくには、複数年かけて集計・分析を行っていくことが必要です。

こうしたことから、「情報セキュリティ」と「契約事務」については、今回のチェックシートを改善・活用し、今後も継続してチェック活動を行うことで、適正な事務執行に努めていきます。

## イ 統制環境

内部統制を推進するために不可欠な要素である、「管理職のマネジメント力、職員の規範意識やモチベーションの向上」と「安易な前例踏襲ではなく、職員一人ひとりが自律的に考え、行動できる組織風土の醸成」に向けて、各種研修及び ICT の利活用を進めていきます。

### (ア) 組織風土の醸成に向けた研修

- ・ 風通しの良い職場環境の構築やモチベーションの向上に向けて、これまで同様、「マネジメント」と「コミュニケーション」を中心に各種研修を継続実施していきます。
- ・ 特に、コミュニケーションに関しては、相手も自分も尊重できるアサーティブコミュニケーションスキルの向上に向けた研修を強化していきます。
- ・ 規範意識を向上させるための「コンプライアンス」に関する研修についても、継続していきます。

### (イ) 事務処理能力の向上に向けた研修

- ・ 職員一人ひとりの基本的な事務処理能力の向上を目指し、これまで同様、「財務会計」、「法務能力」、「PC能力」、「契約事務」、「情報セキュリティ」を中心に、各研修を継続実施していきます。

### (ウ) ICT の利活用

- ・ 令和 4 年度末で計画期間を終了した「尼崎市官民データ活用推進計画」に加え、「尼崎市行政手続等デジタル化推進計画」における課題を踏まえ、令和 5 年度中に、（仮）尼崎市 DX 推進計画を策定し、スマートワークの推進、デジタル技術を活用した業務プロセスの改革、EBPM（証拠に基づく政策立案。エビデンス・ベースト・ポリシー・メイキング）、DX・セキュリティ人材育成等の取組を進めていきます。
- ・ 行政手続のオンライン申請の申請数の増加、RPA 及び kintone の更なる活用に向けて適用業務の拡大、Chat-GPT に代表される AI 等最新のツールを安全な形で活用し、業務効率化を目指していきます。

## ③ 最後に・・・

本報告書には、情報セキュリティに関する令和 4 年度に発生した重大事案をはじめとするいくつかの事案を記載しました。これは、職員一人ひとりが、それぞれの事案を再認識することで、「対岸の火事ではないジブンゴト」としてとらえてもらうためであり、自らの職場でどのようなことに注意する必要があるのかといったことに想像力を働かせることが大切であるとの思いからです。個別の対策で終わらせることなく、本報告書に記載のないリスクに対しても、常にアンテナを高く張り、情報収集に努め、日々の業務にあたってください。特に、管理職層にあっては、常に課題意識をもって迅速に職員と共有していく姿勢を持ち続けてください。

「内部統制」の取組は「これで完璧」ということはなく、常に意識し、改善し続けることが大切です。次年度以降も、毎年度の取組を振り返り、現状や課題などを検証することで、それを翌年度の内部統制に生かしながら、適法・適正かつ効率的・効果的な行政事務及び行政運営を目指します。