

姫路市リスク管理基本方針

～ 信頼される市役所の実現に向けて ～

平成23年(2011年) 3月

姫 路 市

はじめに

本格的な人口減少社会の到来と少子高齢化の進展、地域経済の低迷など、地方自治体を取り巻く環境が厳しさを増す中で、住民に最も身近な基礎自治体である市町村には、地方分権の担い手として、住民との信頼関係を構築し、効果的、効率的で、かつ質の高い公共サービスを提供し続けていく責務がある。

この責務を果たすためには、市民の安心・安全を守る地域防災、国民保護等の危機管理の取組みとともに、市町村の業務運営やサービス提供に支障を生じ、住民からの信頼を損ねることにつながりかねない様々な「リスク」を管理する体制を整備・運用し、総合的にリスク管理を行っていくことが必要不可欠である。

リスク管理については、民間企業において既に内部統制の取組みが進んでいるが、総務省の「地方公共団体における内部統制のあり方に関する研究会」による報告書（平成21年3月公表）において、市町村における取組みの必要性や基本的な考え方が示されたところである。

本市の業務運営においては、様々な法令や業務マニュアルなど、数多くのルールに基づき業務を執行しており、組織と権限の明確化、決裁ルールの確立などリスク管理の考え方は既に存在している。

しかしながら、必ずしも実施手順やチェック方法、リスク事案発生時の対応方法などが明確化されていない場合もあり、残念なことに、近年、市民あての通知文の内容誤りなどの不適切な事務処理や職員による不祥事等の事案が発生している。

リスク管理の体制を整備・運用するということは、他の自治体や庁内の他部局で起こった事例を教訓として共有化し、既に存在するルールや体制に、リスク事案の予防・抑制策や発生時の対応策等を加え、継続的に検証、改善していくということである。

このような考え方のもと、ここにリスク管理に関する基本的な方針を策定し、全職員及び全部局が組織的かつ自律的にリスク管理に取り組み、市民に「信頼される市役所の実現」を目指していくこととする。

目 次

はじめに

1	リスク管理とは	P 1
2	目的	P 1
3	対象とするリスク	P 2
4	リスク管理における4つの視点	P 3
	・ 視点1 見える化	
	・ 視点2 現場主義	
	・ 視点3 職責の自覚と遂行	
	・ 視点4 PDCAサイクル	
5	リスク管理の基本方策	P 4
	(1) リスク管理手順の構築・周知	
	(2) 業務におけるリスクの「見える化」	
	(3) 対応策の整備	
	(4) 予防・抑制活動と改善の実施	
	(5) その他危機への対応	
6	リスク管理の推進体制	P 7
	おわりに	P 9
	・ リスク管理にあたって全職員が持つべき心構え	
	参考資料	P10

1 リスク管理とは

“リスク(risk)”は“危険”と訳され、一般的な定義としては「ある行動に伴って、あるいは行動しないことによって、危険に遭う可能性や損をする可能性を意味する概念」とされている。

リスクの事案が発生した場合、その対応策が確立されていなければ、その後の対応に余分な時間と経費を費やし、ひいては市民サービスの低下や市民の市役所に対する信頼を失いかねない。

リスク管理とは、このようなリスクと向き合い、危険が現実のものとなる前に必要な対策を講じるなど、危険の発生を予防・抑制するとともに、万一発生した場合においても、被害を最小限にとどめることのできるような体制や対応策を整えていく取組みである。

2 目的

この基本方針の目的は、①業務の有効性及び効率性の確保、②財務報告の信頼性の実現、③法令等の遵守の徹底、④資産の保全 を図るとともに、⑤外的要因によるリスク(「危機」の範疇に属するものを除く)への対応を図り、効果的で効率的な行政を一層推進することにある。

その方策として、業務上のリスクや業務の手順をあらかじめ明らかにする「見える化」によるチェック体制やその対応策を整備し、予防・抑制、改善活動を実施していく。

この「リスク管理」に加え、既に実施している、地域防災や国民保護、その他「危機管理」の取組みの2本柱により、本市における総合的なリスク管理体制を構築し、最終的に、『市民から信頼される市役所の実現』を目指す。

【説明】

リスク管理を行うことは、「地方公共団体における内部統制のあり方に関する研究会」による報告書(平成21年3月)において示された、内部統制の4つの目的(①業務の有効性及び効率性、②財務報告の信頼性、③法令等の遵守、④資産の保全)を達成する取組みにほかならない。

さらに、本市においては、この4つに加えて、「危機」には該当しないまでも市役所の外部に起因するリスクも、リスク管理の対象とする。

3 対象とするリスク

基本方針の目的を達成するため、対象とするリスクは、「危機」には該当しないまでも、市役所の業務運営やサービス提供に支障を生じ、市民からの信頼を損ねることにつながりかねないリスク全般とする。

＜本市における総合的なリスク管理の体系図＞

分類	計 画	対 象
総合的なリスク管理 危機管理	姫路市地域防災計画	自然災害、事故災害への対応
	姫路市国民保護計画	武力攻撃、大規模テロ等の緊急対処事態への対応
	姫路市危機管理基本指針	健康危機、環境危機、重大事件、その他の危機への対応
総合的なリスク管理 リスク管理	姫路市リスク管理基本方針(注1)	業務の有効性及び効率性の確保、財務報告の信頼性の実現、
	姫路市職員倫理・サービス改革大綱	法令等の遵守の徹底(注2)、 資産の保全、 外的要因によるリスクへの対応(「危機」の範疇に属するものを除く)

(注1)本基本方針は、上図の総合的なリスク管理のうち、網かけ部分についての取組みを定めたものである。

(注2)平成22年7月に『姫路市職員倫理・サービス改革大綱』を策定し、先行的に「法令等の遵守の徹底」に向けた取組みを進めている。

【説 明】

地方公共団体を取り巻くリスクには様々なものが想定されるが、本市では、災害対策基本法に基づく「地域防災計画」、国民保護法に基づく「国民保護計画」のほか、既に、「市民等の生命、身体及び財産に直接的かつ重大な被害が生じ、又は生じるおそれがある緊急の事態」を「危機」と定義し、『姫路市危機管理基本指針』(平成19年11月策定、平成22年9月改定)等により危機管理体制の整備を図っている。

このため、この基本方針においては、このような「危機」には該当しないまでも、市役所の業務運営やサービス提供に支障を生じ、市民からの信頼を損ねることにつながりかねないリスク全般を対象とする。

4 リスク管理における4つの視点

リスク管理にあたっては、以下の4つの視点を踏まえて取組みを進めていく。

視点1 見える化

「見えないものは改善できない」という認識のもと、業務の実施手順や方法、問題点やリスクを「見える化」する。

視点2 現場主義

リスク管理を、日常業務の一環として捉え、特定の部局が専任で行うのではなく、「しくみ」として全部局の業務に組み入れ、業務の最前線である課単位での活動を中心に取り組む。

視点3 職責の自覚と遂行

職員一人ひとりには、それぞれの職務に応じた責任を負っており、リスク管理は、良質な市民サービスを提供するうえでの土台となるもので、各職員は各々の職責を十分に自覚し、常にリスクを意識しながら職務を遂行しなければならない。

特に、管理職においては、自身のみならず、部下の労務管理及び指導育成も含めたリスク管理を意識し、管理職としての責任を果たさなければならない。

組織の基本は「人」である。行政としての機能を果たすには、業務の効率を高めることが重要であることは言うまでもないが、各人がマニュアルに従って行動するのみでは、十分とは言えない。

「できるだけ関わらない」、「公務外のことは関与しない」という意識ではなく、職員間のコミュニケーションの充実を図り、先輩職員が、その知識・ノウハウを後輩職員へと伝えていく取組みが非常に大切である。

視点4 PDCAサイクル

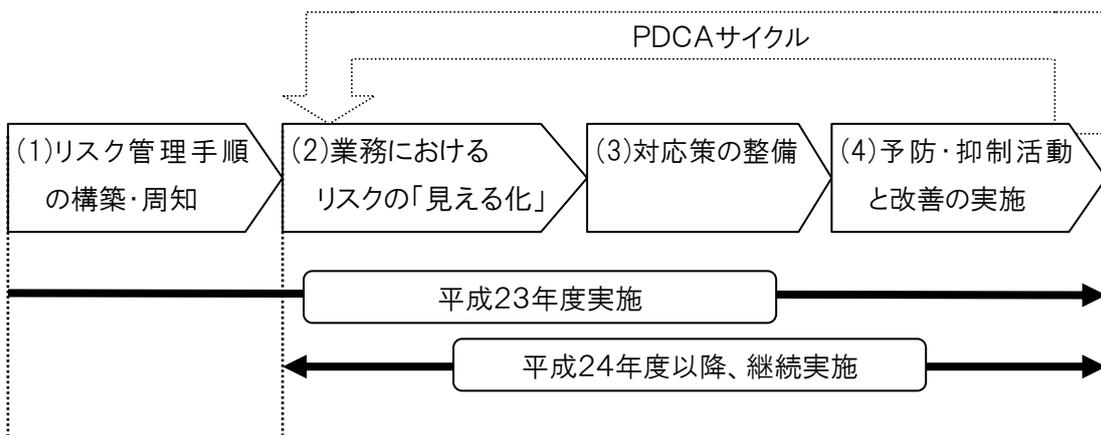
本基本方針の策定(Plan)、各課における方針の具体化及びリスクへの対応(Do)、各局における内部モニタリングの実施や全庁での情報共有化(Check)、個別の業務プロセスや執行体制の改善(Action)のPDCAサイクルにより、継続的に向上を図る。

5 リスク管理の基本方策

前述の「4つの視点」を踏まえ、以下のとおり具体的な取組みを進めていく。

平成23年度は以下の(1)～(4)の取組みを実施する。24年度以降においても、(2)～(4)をPDCAサイクルにより、全庁的に継続して実施する。

<全体の流れ>



【説明】

各課においては、まず自らを取り巻くリスクを洗い出し、発生頻度や影響度を勘案し優先順位を付けて、できることから対策を始めることが重要である。また、これで完璧ということはなく、PDCAサイクルを回すことで、職員の意識改革やルール等の見直しを行い、毎年度少しずつでも内容を改善していくことが大切である。

(1) リスク管理手順の構築・周知

- ・ 全庁的なリスク管理体制の強化
- ・ 各部局で活用できる具体的なリスク管理手順書の作成

(2) 業務におけるリスクの「見える化」

- ・ 手順書をもとに、各部局においてリスクの洗い出し、分析・評価の実施

【説明】

・リスクの洗い出し

各業務におけるリスクを、「過去に経験したリスク」、「現在抱えているリスク」及び「将来起こりそうなリスク」の3段階に分けて、洗い出す。

・リスクの分析・評価

洗い出したリスクを発生頻度と影響度から分析・評価し、対応の優先度を定める。

(3) 対応策の整備

- ① 各部局が持っている条例、規範等の組織マネジメントツールの見直し
- ② マニュアル等の整備、既存のマニュアル等への具体的なリスクとチェック方法の記載
- ③ リスク事案発生時の対応策の策定

【説明】

職員によって業務のムラが生じないように、各業務についてマニュアル又は実施手順書やチェックリスト等を整備し、標準化を図る。

さらに、標準化の作業に加えて、業務に内在する「リスク」を洗い出し、分析・評価し、予防・抑制策や事案発生時の対応策を整備していく。

対応の優先度(※上記(2)参照)を踏まえ、既存の条例、規範、マニュアル等について、リスク管理の視点を加味した見直し又は新規策定を行う。

全庁共通的な業務については当該業務の主管部局が、個別業務については各所管部局が、業務マニュアル等の見直し又は対応策の策定を行う。

〔全庁共通的な業務の例〕

- ・行財政改革推進室：行政評価に関する新たなしくみづくり
⇒「業務の有効性・効率性の確保」に寄与
- ・財政課、会計課：予算執行、公金の適正管理、財務会計事務に関する規程等の見直し
⇒「財務報告の信頼性の実現」に寄与
- ・監察室：『姫路市職員倫理・サービス改革大綱』に基づく取組みの推進
⇒「法令等の遵守の徹底」に寄与
- ・管財課：公有財産の適正管理に関する規程等の見直し
⇒「資産の保全」に寄与
- ・行政課：文書の適正管理に関する規程等の見直し
- ・契約課：物品の適正管理、契約に関する規程等の見直し 等々

各課は、全庁共通的な業務の見直し状況も踏まえながら、所管する個別の業務について、外的要因によるリスクへの対応も含めた見直しを行う。

④ 庁内共通業務の見える化

- ・ここみてネット*への全庁共通業務の職員向けポータルサイト(総合窓口)の設置

*ここみてネットとは、姫路市役所における庁内イントラネットのこと。

(4) 予防・抑制活動と改善の実施

① 各業務における日常的チェックの実施

【説明】

事務処理上のミスや不正を防ぐため、ITの活用によるチェックや、人的チェックのしくみづくりを行う。

② モニタリングの実施

【説明】

リスク総点検期間の設定や、定例点検、随時点検を実施する。

各課のリスクへの対応状況(予防・抑制活動の実施状況)について、各局及び全庁的なリスク管理推進部署による内部モニタリングの実施や、全庁での情報共有化を図る。

③ リスクに対する職員の意識改革

- ・ 職員研修、職員啓発の実施

【説明】

リスク管理に関する職員研修の実施。職員の心構え(※9ページ「おわりに」参照)等の周知徹底など、職員への意識啓発を行う。

④ 上記を踏まえた改善の実施

- ・ 各業務における執行体制やリスクの点検方法、マニュアル、対応策の見直し

(5) その他危機への対応

- ・ 『姫路市危機管理基本指針』に規定する危機に発展する場合の取組み

【説明】

健康危機や環境危機、重大事件・事故、その他行政運営に重大な支障を来たす事態といった「危機」については、『姫路市危機管理基本指針』に基づいて行動する。

事案によっては、同指針の対象なのか、本方針の対象なのか、判然としない場合も想定されるため、平常時にはリスク管理に属するものであっても、事案発生時以降に「危機」に発展する可能性がある場合については、同指針に基づき、行動する。

(例) 危機かどうかの判断が必要な事態発生時に、初動に遅れが生じないように危機調整会議を設置・招集する 等

6 リスク管理の推進体制

庁内における各実施主体は、その役割に応じて、基本方針の遵守、リスクへの対応、モニタリングの実施などを行う。

各実施主体の役割(※下記の表参照)を踏まえた、リスク管理の推進体制は、次ページの図のとおり。

<各実施主体の主な役割>

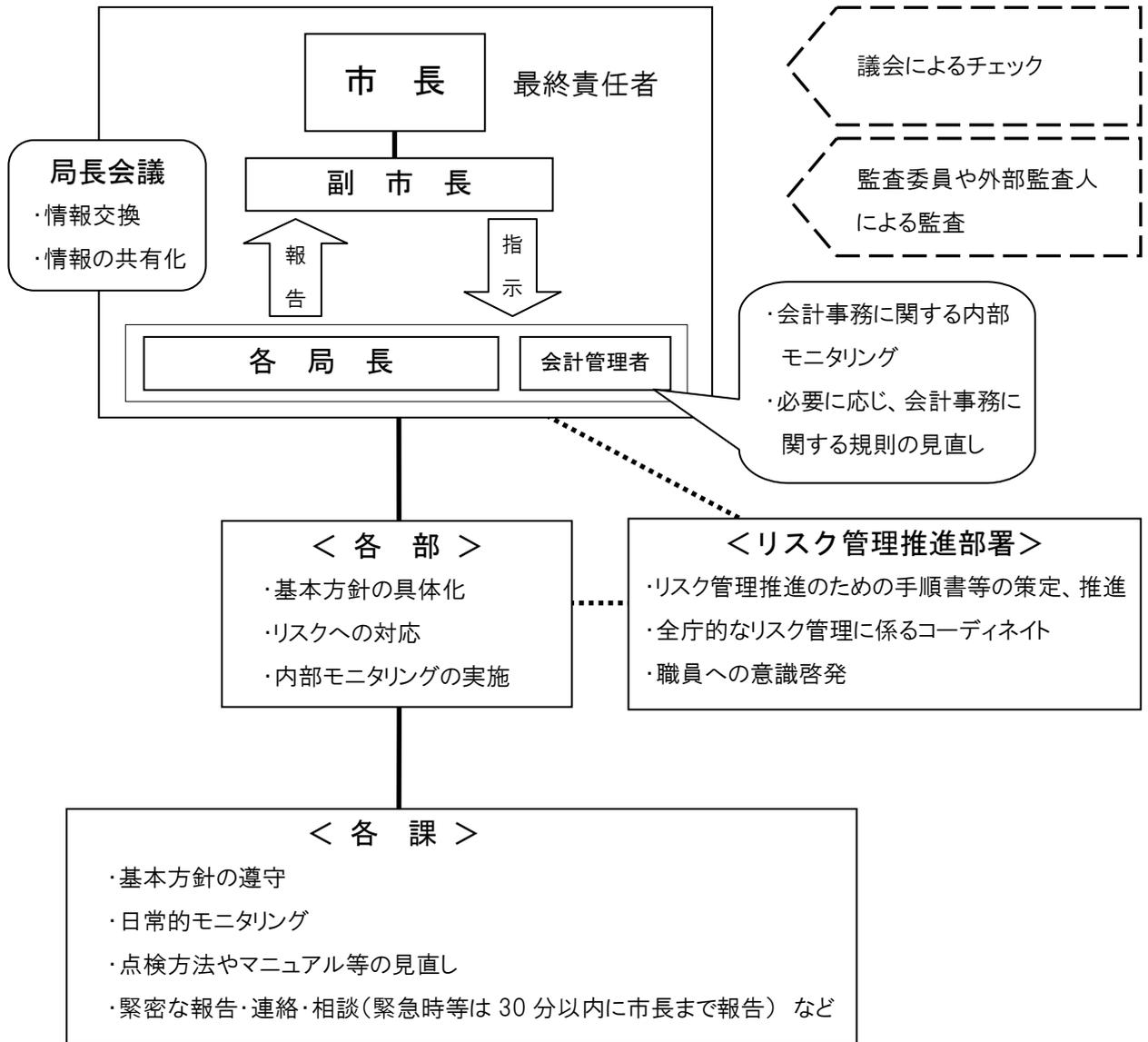
項目	実施内容
市長の役割	<ul style="list-style-type: none"> ・基本方針の実施に関する最終責任者 ・その他職員に対し、基本方針の遵守を指示
各局・部の役割	<ul style="list-style-type: none"> ・基本方針を具体化 ・リスクへの対応 ・内部モニタリングの実施
課単位の管理職の役割	<ul style="list-style-type: none"> ・基本方針の遵守 ・上司として日々の業務に関するチェック(日常的モニタリング)の実施
職員の役割	<ul style="list-style-type: none"> ・基本方針の遵守 ・当事者、課員として日々の業務に関するチェック(日常的モニタリング)の実施
リスク管理推進部署	<ul style="list-style-type: none"> ・リスク管理推進のための手順書等の策定、推進 ・全庁的なリスク管理に係るコーディネート ・職員への意識啓発
会計管理者の役割	<ul style="list-style-type: none"> ・会計事務に関する内部モニタリングの実施 ・必要に応じ、会計事務に関する規則の見直し

平常時には、市長をトップとして、各実施主体がその役割を果たす。

各課においてリスク事案が発生した場合には、想定される影響度に応じて、所管部長、局長、副市長・市長へと速やかに報告を上げる。

なお、リスク事案が「危機」へと発展する可能性がある場合は、『姫路市危機管理基本指針』に基づき、速やかに危機管理責任者(局庶務担当部長等)へ報告し、事案により危機調整会議を設置する。

＜リスク管理の推進体制図＞



※ 事案が「危機」へと発展する可能性がある場合は、『姫路市危機管理基本指針』に基づき行動

おわりに

最後に、リスク管理にあたって全職員が持つべき心構えを示す。

1 「市益」を最上位に考える

公務員は全体の奉仕者である。初心を忘れずに「市民の利益 = 市益」を最上位とし、市民がどう考えるかという市民目線、市民感覚に立って仕事をする事。

2 市役所は一つ

市民から見れば市役所は一つである。他部局で発生した問題を、他の事例としてではなく自分の事として受け止めること。組織の縦のつながりを基本に、横の連携を深め、あらゆることに当事者意識を持って市民のニーズに応えていくこと。

3 仕事は効果的・効率的・正確に

質の高い公共サービスが提供できるよう、効果的、効率的で正確な仕事を心がけること。

4 「虚偽」「隠ぺい」は厳禁

虚偽、隠ぺいは必ず露見する。露見した場合、市民からの信頼を失うなど、その及ぼす影響は計り知れない。担当職員のみならず、不適正事案を知り得た管理職も、決して隠ぺいしてはならない。法令違反等に関する内部通報を行った職員に対しては「公益通報制度」に基づき保護を図る。

また、積極的な情報公開は、市の責務であり、市民の信頼を得るうえで最も基本的かつ大切であり、これに努めること。

5 「不作為」は市民への背信

なすべきことを行わない「不作為」は、結果的に市民に不利益を及ぼすことになり、許されない。

6 ホウレンソウ

- ① 上司、部下、関係課との間で普段から報告・連絡・相談(ホウレンソウ)の情報伝達を密にしておくこと。
- ② 悪い情報も隠さず速やかに報告すること。
- ③ 緊急事態や重大な事案発生時には30分以内を目安として市長まで報告を済ませること。

各職員の業務は全て市民の利益につながっているという気概と責任感を持って、常にリスク事案の予防、抑制、対策に努めつつ、日々の業務に精励すること。

参 考 資 料

以下の参考資料は、地方公共団体における内部統制のあり方に関する研究会報告書『内部統制による地方公共団体の組織マネジメント改革～信頼される地方公共団体を目指して～』（平成 21 年 3 月）より抜粋したものである。

【参考 1 内部統制の定義】

内部統制とは、基本的に、①業務の有効性及び効率性、②財務報告の信頼性、③事業活動に関わる法令等の遵守並びに④資産の保全 の4つの目的が達成されているとの合理的な保証を得るために、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⑥IT(情報技術)への対応 の6つの基本的要素から構成される。

【参考 2 地方公共団体の内部統制において対象とするリスク】

注)文中の下線及び傍点は、姫路市において付加している

内部統制を整備・運用するに当たっての一つのキーワードは「リスク」であり、まずは、地方公共団体を取り巻くリスクについて組織的に把握することから始めなければならない。

地方公共団体にとってのリスクという、一般的には災害や鳥インフルエンザなどの危機事象、あるいは、契約業務、公金管理、法令遵守もリスクと認識しやすいと考えられる。

—(中略)— 危機発生直後の事後対応を危機管理(クライシスマネジメント)と呼び、事後対応はもちろんのこと、危機発生の予防・抑制といった事前対応を含めた取組について、リスクマネジメントと広く解されている。

およそ、災害や鳥インフルエンザといった危機事象は、危機管理(クライシスマネジメント)の範疇であると考えられる。クライシスとは、単に危機ではなく、組織全体の存在に関わり、回避できない損害を得るリスクと解すべきであり、主に事後的に対応せざるを得ないものである。

内部統制において対象とするリスクは、そのような危機管理で想定される事後対応が必要なリスクではなく、事前統制の対象となしうるリスクである。内部統制は、リスクを事前に統制することを目的として、対象を洗い出し、リスク内容を影響度と頻度で分析し、リスクごとに、回避・低減・移転・受容等の統制内容の判断を行うことに特徴がある。

【参考3 地方公共団体を取り巻くリスク一覧（イメージ）】

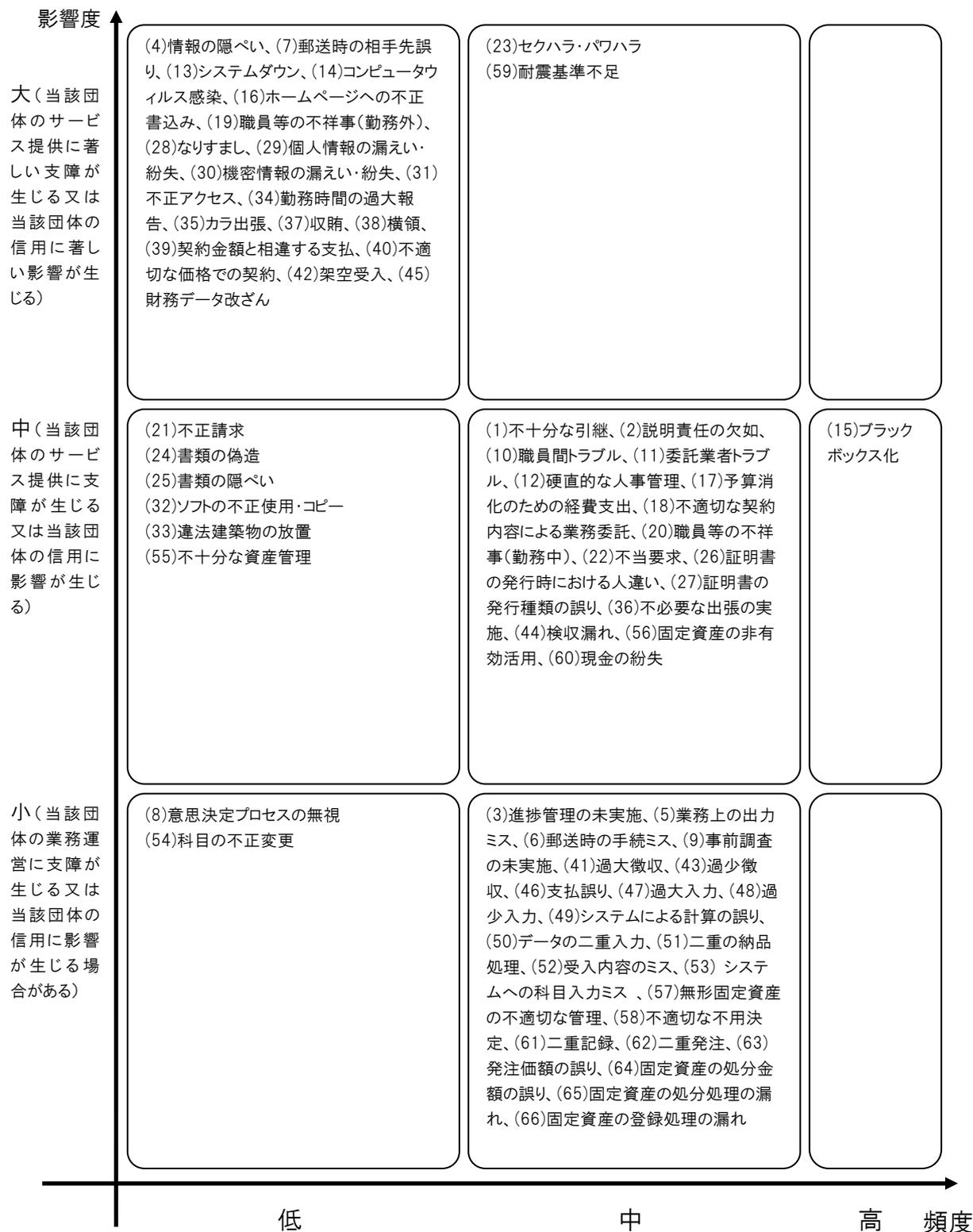
注)危機管理の範疇に属すると考えられる経営体リスク関係は、姫路市において省略している

No.	大項目	中項目	小項目	具体例
1	業務の有効性及び効率性	プロセス	不十分な引継	人事異動や担当者の不在時の事務引継が十分に行われないことにより業務が停滞する。
2			説明責任の欠如	担当事務が法令等に基づき適切に執行されていることを、相手方に納得できるように説明できない。
3			進捗管理の未実施	業務の実行過程において、業務の進捗状況を管理していない。
4			情報の隠ぺい	首長の判断を仰ぐべき問題に関して、担当者が情報を上司に隠したために、問題が拡大する。
5			業務上の出力ミス	申請内容と異なる証明書をシステムに出力指示する。
6			郵送時の手続ミス	公印を押さずに書類を郵送する。
7			郵送時の相手先誤り	職員の不手際により、郵便物を大量に誤送する。
8			意思決定プロセスの無視	新規業務を始める際に、業務の開始に関する意思決定プロセスを無視する。
9			事前調査の未実施	新規業務を始める際に、市場調査等の事前調査を実施しない。
10			職員間トラブル	職員間において、担当業務を押し付けあう。
11			委託業者トラブル	業者に委託した内容が、適切に履行されない。
12		人事管理	硬直的な人事管理	長期間にわたる人員配置が行われる。適材適所に人員を配置できない。人事管理が一元化・集約化されていない。
13		IT管理	システムダウン	コンピュータシステムがダウンする。
14			コンピュータウイルス感染	コンピュータシステムがウイルスに感染する。
15			ブラックボックス化	エラー内容が専門的であり詳細な内容を把握できない。メンテナンス経費の積算が妥当であるか判断できない。
16			ホームページへの不正書込	ホームページに不正な書き込みをされる。
17		予算執行	予算消化のための経費支出	予算に剰余が生じた場合でも、経費を使い切る。
18			不適切な契約内容による業務委託	不適切な契約・入札条件を設定して業務を委託する。
19	法令等の遵守	事件	職員等の不祥事(勤務外)	職員等が飲酒運転で検挙される。
20			職員等の不祥事(勤務中)	職員等が業務中交通事故を引き起こす。
21			不正請求	介護ワーカーの不正請求を見逃ごす。
22			不当要求	不当な圧力に屈し、要求に応じる。
23			セクハラ・パワハラ	職員間において性的嫌がらせ(セクハラ)やパワハラが発生する。
24	書類・情報の管理	書類の偽造	書類の偽造	職員が申請書類を偽造し、減免処理を意図的に改ざんする。
25			書類の隠ぺい	意図的に課税資料を隠ぺいする。
26			証明書の発行時における人違い	申請者を誤って証明書を発行する。
27			証明書の発行種類の誤り	申請内容と異なる証明書を発行する。
28			なりすまし	申請資格のない者に申請資格を与えてしまう。
29			個人情報の漏えい・紛失	職員が住民の個人情報等の非公開情報を取得し、外部に漏えいする。
30			機密情報の漏えい・紛失	職員が業者と結託して、入札の際に特定の業者に有利に働くような情報を漏えいする。
31			不正アクセス	コンピュータシステムが外部から不正アクセスを受ける。

32		ソフトの不正使用・コピー	ソフトウェアのライセンスを一部しか取得せずに、組織的な経費節減のために意図的にソフトウェアの違法コピーをする。職員等が職場のPCにおいて、個人使用目的でソフトウェアを不正にコピーする。
33		違法建築物の放置	建築確認等の手続を怠って違法建築をされた建物を放置する。
34	予算執行	勤務時間の過大報告	勤務時間報告を過大に報告する。
35		カラ出張	カラ出張をする。
36		不必要な出張の実施	業務上不必要な出張により経費支出を行う。
37	契約・経理関係	収賄	外部業者との契約の際に、業者担当者から賄賂の申し出を受ける。
38		横領	現金を意図的に横領する。
39		契約金額と相違する支払	契約と異なる金額を支払う。
40		不適切な価格での契約	不適切な価格での契約を受け入れる。
41	過大計上	過大徴収	証明書の発行手数料を過大に徴収する。
42	架空計上	架空受入	委託業者からの納品に関して、架空の受入処理を行う。
43	過少計上	過少徴収	証明書の発行手数料を過少に徴収する。
44	計上漏れ	検収漏れ	委託業者からの納品に関して、検収印を押し忘れる。
45	不正確な金額による計上	財務データ改ざん	意図的に財務データを改ざん処理する。
46		支払誤り	経費の支払に際して、相手先からの請求額よりも過大に支払う。
47		過大入力	収入金額よりも過大な金額を財務会計システムに入力する。
48		過少入力	収入金額よりも過少な金額を財務会計システムに入力する。
49		システムによる計算の誤り	給与システムにおける給与及び源泉徴収控除等の計算を誤る。
50	計上二重	データの二重入力	財務会計システムにデータを二重入力する。
51		二重の納品処理	委託業者からの納品に関して、二重に受入処理を行う。
52	分類誤りによる計上	受入内容のミス	委託業者からの納品に関して、受入内容(品目・価額等)を誤る。
53		システムへの科目入力ミス	財務会計システムへの入力時に、使用する科目を誤る。
54		科目の不正変更	財務会計システムへの入力時に、使用する科目を意図的に変更する。
55	資産管理	不十分な資産管理	資産が適切に把握されていない。備品購入時において、発注内容と異なる物品を収納する。
56		固定資産の非有効活用	把握しているホール等の公共施設、空き地、官舎等が有効利用されていない又は処分すべき資産を処分しない。
57		無形固定資産の不適切な管理	ソフトウェアの有効期限を適切に管理していない。
58		不適切な不用決定	本来継続使用可能な備品を不用決定する。
59		耐震基準不足	施設に必要な耐震基準を満たしていない。
60		現金の紛失	現金を紛失する。
61	計上二重	二重記録	二重に廃棄又は売却処理を記録する。
62		二重発注	備品を二重に発注する。
63	不正確な金額による計上	発注価額の誤り	実際の価額よりも過大な金額で発注する。
64		固定資産の処分金額の誤り	固定資産の処分金額を誤る。
65	漏れ計上	固定資産の処分処理の遅れ	固定資産の除売却・貸与処理を漏らす。
66		固定資産の登録処理の漏れ	固定資産の登録を漏らす。

【参考4 地方公共団体を取り巻くリスク図（イメージ）】

注)危機管理の範疇に属すると考えられる経営体リスク関係は、姫路市において省略している



姫路市リスク管理基本方針

平成23年(2011年) 3月

《 発 行 》

姫路市 財政局 行財政改革推進室

〒670-8501 兵庫県姫路市安田四丁目1番地

TEL (079)221-2947

FAX (079)221-2123

URL <http://www.city.himeji.lg.jp/2212947.html>