

延岡市 御中

不正業務等再発防止策推進事業
(延岡市上下水道局) に係る業務委託
報告書

2024 年 11 月 15 日

一般社団法人 Healthcare and LOCAL agenda

代表理事	公認会計士	塩 塚 正 康
代表理事	公認会計士	奥 村 栄 隆

目 次

第1章	本業務委託の概要	5
1.	業務の名称	5
2.	契約期間	5
3.	業務の目的	5
4.	業務内容	5
	(ア) 事前打ち合わせ	5
	(イ) 不正業務等の発生原因の調査および問題点の整理	5
	(ウ) 不正業務等に係る是正・改革方策の策定	5
	(エ) 調査報告書の作成	5
	(オ) 報告会の開催	5
第2章	本業務で実施した調査の概要	7
1.	調査方針	7
2.	調査のプロセスフロー図	7
3.	不正業務等に係る対応サイクル	8
4.	内部統制	8
5.	調査の実施項目、実施対象部署、具体的な調査・分析の内容	10
6.	個別案件に係る調査の実施	10
7.	各案件に共通して実施した調査の実施	11
第3章	個別案件に係る調査結果	12
1.	案件1 時効消滅した下水道使用料を誤って催告した事案	12
	(ア) 現状把握	12
	(イ) 問題点	13
	(ウ) 問題点の視覚化	16
2.	案件2 契約事務手続きに係る虚偽公文書作成	17
	(ア) 現状把握	17
	(イ) 問題点	19
	(ウ) 問題点の視覚化	22
3.	案件3 地方公営企業法施行令に違反した随意契約の締結	23
	(ア) 現状把握	23
	(イ) 問題点	25
	(ウ) 問題点の視覚化	29
4.	案件4 水道料金の過大請求	30
	(ア) 現状把握	30
	(イ) 問題点	31
	(ウ) 問題点の視覚化	34
5.	案件5 契約保証金の還付の遅延	35
	(ア) 現状把握	35

(イ) 問題点.....	35
(ウ) 問題点の視覚化.....	38
6. 案件 6 物品購入後の支払の遅延.....	39
(ア) 現状把握.....	39
(イ) 問題点.....	39
(ウ) 問題点の視覚化.....	41
7. 案件 7 下水道使用者に対する下水道使用料の賦課漏れ.....	42
(ア) 現状把握.....	42
(イ) 問題点.....	44
(ウ) 問題点の視覚化.....	47
8. 案件 8 水道メーター誤設置に伴う水道料金及び下水道使用料の過大及び過少請求.....	48
(ア) 現状把握.....	48
(イ) 問題点.....	49
(ウ) 問題点の視覚化.....	51
第 4 章 各案件に共通して実施した調査の結果.....	52
1. 管理監督職及び監査委員事務局に対するヒアリング.....	52
(ア) 問題点.....	52
(イ) 問題点の視覚化.....	56
2. 上下水道局職員に対するアンケート調査.....	57
(ア) アンケート項目.....	57
(イ) アンケート集計結果.....	58
(ウ) 問題点.....	59
(エ) 問題点の視覚化.....	61
第 5 章 不正業務等に係る是正・改革方策の策定.....	62
1. 第 3 章及び第 4 章から導かれる根本的問題点の考察.....	62
2. 不正業務等に係る是正・改革方策.....	63
＜不正業務等に係る是正・改革方策＞.....	63
(ア) 不正業務等に対するガバナンス体制の確立.....	63
(イ) 内部統制を踏まえた不正業務等に対する取組.....	64
(ウ) 人材育成及び業務プロセスの再構築.....	67
第 6 章 組織への浸透を企図した実施事項.....	70
1. トップマネジメント及び管理監督職によるコミットメント.....	70
2. 不正業務等対応マニュアルの整備.....	71
3. 職員による理解.....	71
4. 不正業務等に係る対応サイクルの自律的運用、及び内部統制の構築.....	72
(ア) 全般事項.....	72
(イ) 予防.....	73
(ウ) 発見.....	73

(エ) 事実調査及び原因究明	73
(オ) 再発防止	74
5. 業務プロセスの再構築	74

第1章 本業務委託の概要

1. 業務の名称

不正業務等再発防止策推進事業（延岡市上下水道局）に係る業務委託

2. 契約期間

令和6年7月16日（火）～令和6年11月15日（金）

3. 業務の目的

延岡市上下水道局において発生した虚偽公文書作成や事務処理ミス（以下「不正業務等」という。）について、これまで取り組んできた再発防止策も不十分であったことが明らかとなった現状に鑑み、公認会計士等の「外部の目」による発生原因等の調査・分析及び是正・改革方策の策定を行うことで不正業務等の再発防止を図る。

4. 業務内容

発生原因の調査対象とする不正業務等は、別紙に記載する「令和5年度不正業務等（延岡市上下水道局）の公表案件」（以下「個別案件」という。）のすべてとする。

（ア）事前打ち合わせ

調査の実施方法、再発防止策の検討方法、スケジュールその他留意事項に関して、上下水道局業務課及び関係課と事前協議を行う。

（イ）不正業務等の発生原因の調査および問題点の整理

不正業務等について詳細に事実を把握し、発生原因の究明を行う。なおその際、調査対象部署における内部統制上の欠陥に留意しつつ、可能な限り根本的な原因究明を行い、問題点を整理する。

（ウ）不正業務等に係る是正・改革方策の策定

（イ）の調査結果を踏まえ、不正業務等の発生に関する事前防止および事後対策という観点から、是正・改革方策の策定を行う。

また、再発防止策には、具体性及び実行可能性に特に留意した、内部統制の構築に係る提言を含めること。

なお、不祥事等の発生及び再発防止策の実施は、全ての部署において注意すべきものであることから、内部統制の構築に関する内容は、そのことに留意したものとすること。

（エ）調査報告書の作成

上記（ア）～（ウ）の内容を取りまとめ、報告書を作成する。

（オ）報告会の開催

上記（エ）で作成した報告書に基づき、市長、山本副市長、小泉副市長及び関係課の管理監督職に対し対面で報告会を行う。

＜別紙＞

令和 5 年度不正業務等（延岡市上下水道局）の公表案件

①時効消滅した下水道使用料の催告誤り	公表日：令和 5 年 7 月 14 日
収納業務を委託している業者が、下水道使用料滞納者に対して差押前の最終催告を行った際、時効消滅していた下水道使用料を誤って催告したため、その一部が納付され、還付が必要となった。	
②契約事務手続きに係る虚偽公文書作成	公表日：令和 5 年 8 月 10 日
上下水道局職員が、公共柵設置工事（予定価格 50 万円程度）に関し、当該工事の施工者との契約事務手続を行わないまま当該工事を施工させ、かつ虚偽の工事設計書、見積結果表及び契約書を作成し、あたかも真正な契約手続が行われていたものと装った。さらに、工事代金の支払事務を進めるため、虚偽の検査調書を作成し、また現場写真を変造して証拠書類として添付した。	
③地方公営企業法施行令に違反した随意契約の締結	公表日：令和 5 年 8 月 10 日
上下水道局職員が、令和 5 年 2 月 17 日及び同年 3 月 22 日に締結された随意契約について、地方公営企業法施行令の規定により、最初競争入札に付するときに定めた予定価格その他の条件を変更することができないことになっているにもかかわらず、最初競争入札に付するときに定めた予定価格の変更をして、当該随意契約を行った。	
④水道料金の過大請求	公表日：令和 5 年 9 月 29 日
平成 11 年 12 月に実施された上下水道局による配水管移設工事において、施工業者が対象者宅の水道メーターを移動させた際、対象者宅のメーター通過後に分岐された隣家のメーターを再び通過する親子メーター状態となり、対象者に隣家の水量が加算される形状となった。令和 5 年 7 月 6 日に対象者家屋の売却に伴いメーターの止水栓を閉めたところ、隣家の水が出なくなったことからメーターの切替えミスが判明した。	
⑤契約保証金の還付の遅延	公表日：令和 5 年 11 月 17 日
配水管布設替・移設工事に対して令和 4 年 10 月 4 日に現金で納付された契約保証金について、令和 5 年 3 月 31 日の完工検査後 15 日以内に事業者へ還付すべきところ、令和 5 年 9 月下旬に還付されていないことに担当職員が気づき、約 6 ヶ月間還付が遅延した。	
⑥物品購入後の支払の遅延	公表日：令和 5 年 11 月 17 日
上下水道局職員が、緊急の必要があったことから店舗を訪問して物品 1 品を購入し、物品とともに請求書を受領したが、請求書を自席に保管していることを失念したことで約 3 ヶ月間支払が遅延した。	
⑦下水道使用者に対する下水道使用料の賦課漏れ	公表日：令和 5 年 12 月 22 日
令和 3 年度に下水道使用料の賦課漏れの調査をしたところだったが、令和 5 年 8 月 28 日に下水道使用料が賦課されていない使用者が見つかったことから、収納業務を委託している業者に対して調査対象者に間違いがなかったかを確認したところ、3,487 件の抽出漏れと 94 件の賦課漏れが見つかった。	
⑧水道メーター誤設置に伴う水道料金及び下水道使用料の過大及び過少請求	公表日：令和 6 年 2 月 22 日
平成 26 年に実施した出北地区の配水管布設替工事に伴う給水管の切替えにおいて、隣接したアパートの 2 部屋について、施工業者がそれぞれの水道メーターを誤って反対に設置したことから、相手方の使用水量から算出された料金が請求される状況となった。令和 6 年 2 月 5 日に一方について料金未納に伴う停水作業を行った際、もう一方の部屋の水道が停水したことで誤設置が判明し、水道料金と下水道使用料の還付及び追徴が必要となった。	

第2章 本業務で実施した調査の概要

1. 調査方針

不正業務等再発防止策推進事業（延岡市上下水道局）に係る業務（以下「本業務」という。）の目的は、前述のとおり、不正業務等について、市がこれまで取り組んできた再発防止策も不十分であったことが明らかとなった現状に鑑み、公認会計士等の「外部の目」による発生原因等の調査・分析及び是正・改革方策の策定を行うことで不正業務等の再発防止を図ることとされている。

本業務の目的を踏まえると、「なぜ多数の個別案件が発生しているのか」「なぜ過去の再発防止策が不十分であったのか」に留意する必要があると考えられることから、次のような仮説を調査の実施前提として想定した。

【仮説】

- ・過去の不正業務等に対する調査・分析が不十分であったのではないかと
- ・再発防止策が不適切であったのではないかと
- ・再発防止策が適切であったとしても組織内で遵守されていなかったのではないかと

この仮説を前提として、本業務では、体系的な要因分析を行うことで、真の問題点を明確化することが必要と考えた。

具体的には、「不正業務等に係る対応サイクル」及び「内部統制」の2つの観点から体系的に要因分析を行い、真の問題点を明確化し、その上で、当該問題点に基づき「不正業務等に係る是正・改革方策」の策定を行った。

このため、不正業務等に係る是正・改革方策の内容は、個別案件に係る是正・改革方策というよりは、むしろ上下水道局における不正業務等に対する取り組み、内部統制の構築に関する内容となっている。

また、「不正業務等に係る是正・改革方策」は、市によって実行されることが重要であることから、「不正業務等に係る是正・改革方策」の組織運営への浸透を目指すため、当該方策の実行を見据えた提案を行うこととした。

2. 調査のプロセスフロー図

「1. 調査方針」の内容をプロセスフロー図として示すと、次のとおりである。

【本業務に係るプロセスフロー図】



3. 不正業務等に係る対応サイクル

不正業務等に係る対応サイクルとは、不正業務等に対して、「予防」「発見」「事実調査及び原因究明」並びに「再発防止」の4つの段階を1サイクルとして捉え、段階ごとの対応事項を適切に行うことで不正業務等に対して有効な再発防止策を講じることである。

まず、不正業務等が発生しないように「予防」を行うことが必要である。しかし、予防を行ったとしても不正業務等の発生を完全に防ぐことには限界がある。

このため、「予防」してもなお不正業務等が発生した場合には、次に、適時に「発見」できることが必要となる。

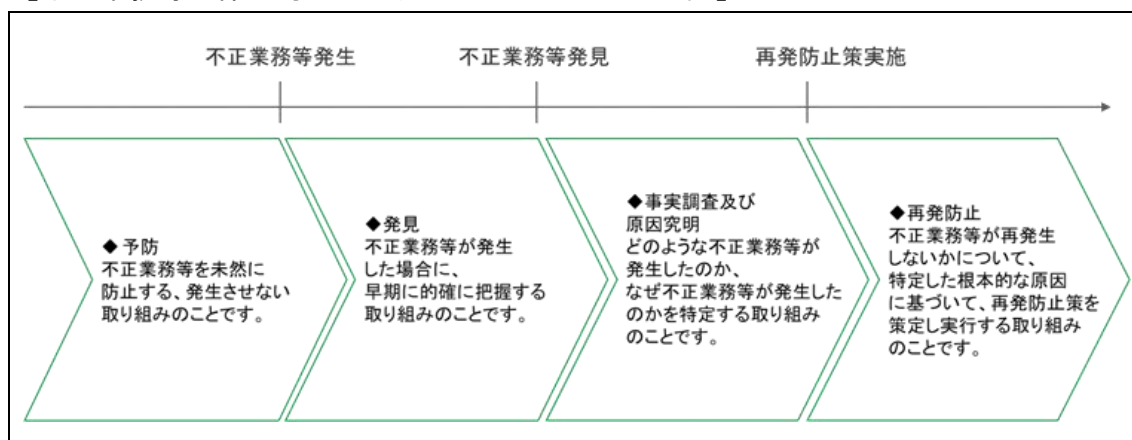
その上で、発見された不正業務等について「事実調査及び原因究明」を徹底的に行い、有効な「再発防止」を講じる必要がある。

仮に、これらのいずれかの段階において適切な対応ができない場合、不正業務等の発生や再発は免れないことになる。

不正業務等に係る対応サイクルをプロセスフロー図で示すと次のとおりである。

本業務では、不正業務等に係る対応サイクルが構築されているか、問題点はないかを検証した。

【不正業務等に係る対応サイクルのプロセスフロー図】



4. 内部統制

内部統制とは、次のとおり定義されるが、より簡潔に述べるならば、業務のミスや不正を防ぎ、効果的、効率的に業務が行えるように“仕組み”を整備し、それを運用することということができる。

【内部統制の定義】

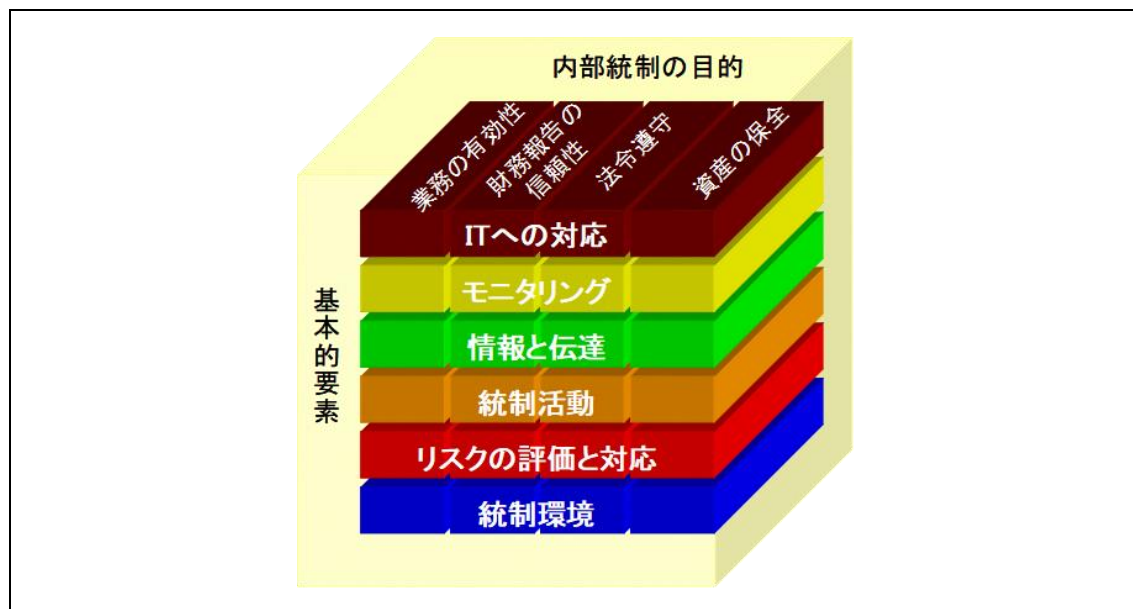
- 業務の有効性及び効率性、財務報告の信頼性、事業活動に関わる法令等の遵守並びに資産の保全の4つの目的が達成されているとの合理的な保証を得るために、
- 業務に組み込まれ、組織内のすべての者によって遂行されるプロセスをいい、
- 「統制環境」、「リスクの評価と対応」、「統制活動」、「情報と伝達」、「モニタリング（監視活動）」及び「IT（情報技術）への対応」の6つの基本的要素から構

成される。

仮に、内部統制の基本的要素の 1 つでも不備がある場合、例えば、「統制環境の不備として、組織文化として誠実性や倫理観に問題がある」という組織環境にあれば、「所属する職員は、多少の事務処理ミスは問題ないと考えてしまう」可能性があるし、また、「統制活動の不備として、管理監督職による確認や職員間での相互チェックが未実施である」という状況であれば、「事務担当者が発生させた計算ミスや事務処理誤りが発見されない」可能性があり、これらは不正業務等の発生を招く要因となる。

このため、本業務では、内部統制が構築されているか、内部統制上の問題点がないかを検証した。

【内部統制の概念図】



【内部統制の基本的要素の解説】

統制環境	統制環境とは、組織の気風を決定し、組織内の全ての者の統制に対する意識に影響を与えとともに、他の基本的要素の基礎をなし、リスクの評価と対応、統制活動、情報と伝達、モニタリング及びITへの対応に影響を及ぼす基盤をいう。 統制環境は、組織が保有する価値基準及び組織の基本的な人事、職務の制度等を総称する概念であり、他の基本的要素の前提となるとともに、他の基本的要素に影響を与える最も重要な基本的要素である。
リスクの評価と対応	リスクの評価とは、組織目標の達成に影響を与える可能性のある事象をリスクとして把握し、次に、当該リスクが生じる可能性及びリスクがもたらす影響の大きさを分析し、当該リスクの重要性に照らして、対応策を講じるべきリスクかどうかを評価することである。
統制活動	統制活動とは、経営者の命令及び指示が適切に実行されることを確保するために定める方針及び手続をいう。統制活動には、権限及び職責の付与、職務の分掌等の広範な方針及び手続が含まれる。 このような方針及び手続は、業務のプロセスに組み込まれるべきものである。
情報と伝達	情報と伝達とは、必要な情報が識別、把握及び処理され、組織内外及び関係者相互に正しく伝えられることを確保することをいう。 組織内の全ての者が各々の職務の遂行に必要とする情報は、適時かつ適切に、識別、把握、処理及び伝達されなければならない。
モニタリング (監視活動)	モニタリングとは、内部統制が有効に機能していることを継続的に評価するプロセスをいう。モニタリングにより、内部統制は常に監視、評価及び是正されることになる。 モニタリングには、業務に組み込まれて行われる日常的モニタリング及び業務から独立した視点から実施される独立的評価がある。両者は個別に又は組み合わせて行われる場合がある。
IT(情報技術)への対応	ITへの対応とは、組織目標を達成するために予め適切な方針及び手続を定め、それを踏まえて、業務の実施において組織の内外のITに対し適切に対応することをいう。 ITへの対応は、内部統制の他の基本的要素と必ずしも独立に存在するものではないが、組織の業務内容がITに大きく依存している場合や組織の情報システムがITを高度に取り入れている場合等には、内部統制の目的を達成するために不可欠の要素として、内部統制の有効性に係る判断の規準となる。

5. 調査の実施項目、実施対象部署、具体的な調査・分析の内容

【調査の実施項目等】

実施項目	実施対象部署	具体的な調査・分析の内容
①資料閲覧	上下水道局 不正業務等発生部署	◆ 事実の把握 ・ 不正業務等に係る資料やその他関連資料の閲覧を行い、事実の把握を行います。
②所管部署 ヒアリング	上下水道局 不正業務等発生部署	◆ 事実の把握、発生原因の調査 ・ 把握した事実に基づき、不正業務等発生部署に対してヒアリングを実施します。 ・ ヒアリングは、「不正業務等に係る対応サイクル」及び「内部統制上の課題」の2つの観点を踏まえて実施します。
③幹部職員等 ヒアリング	上下水道局 市総務担当部署等	◆ 発生原因の調査 ・ ②の結果を踏まえ、真の問題点を明確化するため、幹部職員等へヒアリングを実施します。 ・ 本業務は、上下水道局だけではなく、市役所の全ての部署において注意すべきものであるため、総務担当部署等へのヒアリングも検討します。
④発生原因の 分析	—	◆ 発生原因の分析 ・ 把握した事実と発生原因の調査の結果を整理して、「不正業務等に係る対応サイクル」及び「内部統制上の課題」の2つの観点から体系的に発生原因の分析を行います。
⑤追加資料閲覧等	適宜検討	◆ 発生原因の分析 ・ 上記①～④の結果を踏まえ、必要に応じて追加資料の閲覧や追加ヒアリングを実施します。

6. 個別案件に係る調査の実施

個別案件に係る調査として、次の内容を実施し、発生事実の把握を行うとともに、各個別案件に係る問題点を検討した。

- 不正業務等が発生した所管部署に対して、個別案件に係る関連文書を依頼し、当該文書の閲覧を行った。
- 不正業務等が発生した所管部署の担当職員にヒアリングを実施し、「不正業務等に

係る対応サイクル」及び「内部統制」の2つの視点から各個別案件に係る問題点を検討した。

- 個別案件に係る調査の結果は、「第3章 個別案件に係る調査結果」に記載している。

7. 各案件に共通して実施した調査の実施

各個別案件について、一見すると各案件の関連は無いようにも思える。しかし、本業務では、「なぜ多数の個別案件が発生しているのか」に対する留意が必要であることから、個別案件に共通する問題点や多数の個別案件が発生した原因の検討が極めて重要であると考ええる。

このため、「6. 個別案件に係る調査の実施」の結果を踏まえ、さらに検討の深度を増すため、次の内容を実施し、真の問題点の明確化に迫った。

- 複数の個別案件の問題点を探るためには、複数の業務を管理監督又は監査する立場の職員へのヒアリングが有用であると考えた。このため、上下水道局の管理監督職及び市監査委員事務局職員に対して、ヒアリングを実施し、個別案件と同様に「不正業務等に係る対応サイクル」及び「内部統制」の2つの視点から問題点を検討した。
- ただし、上下水道局の管理監督職及び市監査委員事務局職員へのヒアリングのみでは、職位等に偏りが生じ、得られる情報が断片的になりかねない。
- このため、上下水道局の全て職員への調査も必要であると考え、上下水道局の全職員に対してアンケート調査を実施し、個別案件と同様に「不正業務等に係る対応サイクル」及び「内部統制」の2つの視点から問題点を検討した。なお、各職員からは“本音”を聴くことが重要であることから、個人の特定を避けるために、匿名、所属部署の記名を求めないこととした。
- 各案件に共通して実施した調査の結果は、「第4章 各案件に共通して実施した調査の結果」に記載している。

第3章 個別案件に係る調査結果

本章では、各個別案件に対して、現状把握を行った上で、問題点を整理した。

1. 案件 1 時効消滅した下水道使用料を誤って催告した事案

(ア) 現状把握

① 概要

市は、使用者間の公平性の観点から、下水道使用料の滞納者には差押等の滞納処分を実施している。

令和 5 年 6 月、下水道使用料の滞納者に対し、上下水道局料金センター（以下「料金センター」という。）が差押前の最終催告を行った。その際、時効消滅していた下水道使用料を誤って催告したため、その一部が納付され、還付が必要な事案が発生した。

対象者 5 人（うち 2 人に合計 3,166 円の還付が必要となった。）

② 経緯

- (1) 令和 5 年 6 月 6 日、業務課が催告書の送付対象者 164 人を確定
- (2) 令和 5 年 6 月 9 日、料金センターが滞納者 164 人に催告書を送付
- (3) 令和 5 年 6 月 26 日、業務課職員が催告書送付者の納付状況を確認していたところ、個別に時効更新事由がない限り時効消滅している平成 30 年 1 月及び 2 月分の下水道使用料及び督促手数料が納付されていたため、料金センターに対し当該月分を含めて催告したことに誤りがないか調査するよう指示
- (4) 同日、料金センターが催告対象者の資料を個別に調査し、対象者 5 人について消滅時効が完成した月分を含めて催告していた事実を確認

※ 下水道使用料の消滅時効は 5 年のため、個別に時効更新事由がない限り、督促状の送達日から 5 年で時効により消滅する。

平成 30 年 2 月分の下水道使用料の場合、納期限が同年 4 月末日、督促状の発送日が翌 5 月 17 日のため、分納誓約などの時効更新事由がない限り、令和 5 年 5 月中に時効で消滅することになる。

③ 市が実施した調査、策定された改善方策等

市は、次のとおり、原因を特定した上で、再発防止策を発表している。

A) 原因

本来であれば、料金センターは催告書発送前に消滅時効完成日を確認すべきところ、この確認を行わず、年度当初時点で消滅していなかった平成 30 年 1 月及び 2 月分を含めた未納額について催告書を作成してしまった。

B) 再発防止策

- (1) 上下水道料金システムの改修

下水道使用料は時効起算日から 5 年を経過すると消滅時効が完成するため、毎

月発生する下水道使用料は5年の経過により毎月時効で消滅していく。

現在の上下水道料金システムでは毎月の消滅時効完成状況を画面上で確認することができないため、時効消滅した下水道使用料を画面上で確認できるようシステム改修を行う。

(2) 料金センターと業務課の双方で重要事項の確認

催告書送付前に確認すべき重要事項として、①催告による納期限、②時効更新事由がない場合の消滅時効完成日、③分納誓約等による滞納者ごとの時効更新事由の有無がある。

催告書送付前に料金センターの業務責任者及び業務副責任者でこれらに誤りがないか確認を行うとともに、業務課で再度これらの内容を確認し、決裁する取扱いに改める。

(3) 消滅時効を完成させないための取組

滞納者には電話・文書・訪問による催告を継続して行う。それでも納付がない方には差押等の滞納処分を適切に行うとともに、一括での納付が困難な方には分納誓約書の提出を求めるなど、消滅時効を完成させないための取組を強化する。

(イ) 問題点

① 催告手続の実施について

視点	区分	問題の大きさ
不正業務等に係る対応サイクル	予防	★★★
	再発防止	★
内部統制	統制活動	★★★
	リスクの評価と対応	★★★
	IT 統制	★

- 催告手続を実施する場合、催告を実施する相手方を誤るリスクに留意して、相手先を正確に把握することは極めて重要である。具体的には、システム上で時効消滅先について把握すること、複数職員による相互チェック、管理監督職による査閲の適切な実施、市と受託者である料金センターの相互チェック等が必要である。
- しかし、本個別案件が発生した時点においては、システム上時効消滅先について把握できる機能はなく、また、複数職員による相互チェック、管理監督職による査閲及び市と受託者である料金センターによる相互チェックについては、適切に実施されていたか不明である。
- なお、催告書の発送に関する起案文書を閲覧したところ、対象者の一覧表が添付されているものの下水道使用料の納期限や消滅時効完成日等の期日が記載されていないかった。当該起案文書は、課内で閲覧され決裁権者の決裁があるが、消滅時効の問題点については誰も気付いていなかった。

- 本来、担当者の知識不足等から消滅時効の論点を漏らして決裁文書が起案されたとしても、決裁権者による査閲や職員間の相互チェック等の統制活動によって本個別案件は発見及び修正がなされるべきであったと考える。
- 催告書の発送作業は時効の知識の他、債権回収に関する知識や経験も必要となるため、作業マニュアルを整備することが望ましいが、当該作業マニュアルは本個別案件発生後においても作成されていない。

② 不正業務等の適時発見について

視点	区分	問題の大きさ
不正業務等に係る対応サイクル	発見	★
内部統制	統制活動	★
	リスクの評価と対応	★

- 本個別案件の発生日は令和5年6月9日であり、発見日は同年6月26日である。このため、不正業務等が発生した後、比較的適時に発見されている。
- 市は、催告書送付者の納付状況を確認した際に、時効消滅しているにも関わらず納付された下水道使用料が含まれていることに気付いている。
- しかし、市へヒアリングしたところ、納付状況の確認の際には、時効消滅したものが含まれているリスクに特段留意していた訳ではなく、本個別案件の発見は偶発的に発見できた可能性を否定できないとのことである。

③ 調査の実施体制及び調査文書の作成について

視点	区分	問題の大きさ
不正業務等に係る対応サイクル	事実調査及び原因究明	★★
内部統制	情報と伝達	★
	監視活動	★★

- 市によれば、本案件に係る経緯や発生原因に係る調査は、所管課と料金センターで実施されたが、主に所管課が実施したとのことである。不正業務等が発生した部署が事実調査及び原因究明の実施主体となることは、自分自身で調査等を実施したこととなり、調査の客観性や公正性に問題が生じる可能性を否定できない。
- すなわち、第三者的立場から調査を行うという視点が漏れている。
- 事実調査の実施内容や実施方法、事実調査の実施メンバー及び調査結果についての文書の作成状況を確認したところ、文書は作成されていなかった。これらの文書が作成されていないため、調査の実施状況、すなわち、どの程度まで事実調査

や原因究明を行ったのか不明であり、適切な事実調査や原因に係る検討が実施されたのか判断できなかった。

④ 再発防止策の検討に係る実施体制及び検討文書の作成について

視点	区分	問題の大きさ
不正業務等に係る対応サイクル	再発防止	★★
内部統制	情報と伝達	★
	監視活動	★★

- 市によれば、再発防止策の検討は所管課が実施したとのことである。不正業務等が発生した部署のみで再発防止策を検討することは、自分自身に甘い検討となり、不十分な再発防止策となることを否定できず、再発防止策の適切性や網羅性に問題が生じる可能性を否定できない。
- すなわち、第三者的立場から検討を行うという視点が漏れている。
- 再発防止策の検討方法、検討メンバー、及び再発防止策の検討に係る議事録についての文書の作成状況を確認したところ、文書は作成されていなかった。これらの文書が作成されていないため、どの程度まで再発防止策の検討を行ったのか不明であり、適切な再発防止策の検討が実施されたのか判断できなかった。

⑤ 再発防止策の事後検証について

視点	区分	問題の大きさ
不正業務等に係る対応サイクル	再発防止	★★
内部統制	監視活動	★★

- 再発防止策の策定後、再発防止策が適切に実施されることが重要である。
- その実効性を高め、客観的な評価を行うために、第三者的立場から、再発防止策が適切に運用されているか事後検証することが必要である。
- しかし、市は、これらの事後検証を実施していない。

⑥ リスクの洗い出しについて

視点	区分	問題の大きさ
不正業務等に係る対応サイクル	—	—
内部統制	リスクの評価と対応	★★

- 対象者への適切な催告書の送付に関するリスクとしては、消滅時効の理解不足により催告対象者を誤ってしまうリスクの他、抽出範囲を誤って催告対象者を漏らしてしまうリスク等が考えられる。
- 本個別案件が発生した時点において、市は、上下水道局における各種業務においてリスクの洗い出しやリスクに注目するといった取り組みは特段講じていなかった。
- また、本個別案件が発生した後、事実調査及び原因究明並びに再発防止策の検討を行い本個別案件について記者発表を行っているが、その時点においては上記のようなリスクを明確に踏まえた調査や検討を行っていない。発生した不正業務等の事実のみに対応した調査や検討に終始してしまい、リスクから考えられるその他の問題の発生に備えることができていないと考える。

(ウ) 問題点の視覚化

本個別案件について、(イ)に記載した内容から視点ごとに問題点を視覚化すると次のとおりである。

「不正業務等に係る対応サイクル」の視点

問題の 大きさ				
	予防	発見	調査	再発防止

「内部統制」の視点

問題の 大きさ						
	統制環境	統制活動	リスクの 評価と対応	情報伝達	監視活動	IT統制

2. 案件2 契約事務手続きに係る虚偽公文書作成

(ア) 現状把握

① 概要

上下水道局職員が、令和4年8月29日に行われた公共柵設置工事（予定価格50万円程度）に関し、当該工事の施工者との契約事務手続きを行わないまま、当該工事を施工させ、かつ、令和5年3月に、虚偽の工事設計書や見積結果表、契約書を作成し、あたかも真正な契約手続きが行われていたものと装い、さらに、工事代金の支払い事務を進めるため、虚偽の検査調書を作成し、また現場写真を変造して、証拠書類として添付した。

② 経緯

令和4年6月

公共柵設置工事を土地所有者から要望される。その際、特定の工事業者に工事させるよう要求される。

令和4年8月29日

現地にて職員立会の下、埋設物確認の試掘が実施されたが、土地所有者からの強い要望でそのまま工事が進められ、契約事務手続きを行わないまま、職員が当該工事の施工を進めた（適正な契約事務手続きを行わないまま工事を施工させた）。

令和5年3月3日

業者から提出された見積を参考に工事設計書を作成する際、見積金額を超えた金額になるよう数量・延長を調整して工事設計書を作成し（虚偽の工事設計書を作成）、随意契約として工事執行伺を作成した（虚偽の工事設計書を容認）。

令和5年3月9日

見積依頼書を送付する（提出期限3月17日）。

随意契約の場合、3者以上の者から見積書を徴することになっているが、施工した業者と契約をする必要があったため、後の2者には見積依頼を行わなかった。

令和5年3月16日

施工業者が上下水道局に来た際、正規の契約手続きを経ないまま、令和4年8月に工事が終わっていることが発覚した。

令和5年3月17日

- ・前日、発覚した問題について上下水道局内で対応を協議した結果、業者が工事代金を支払ってもらえず困っていることから、支払い手続きを進めることを決定する。
- ・見積依頼を行わなかった2者を不着扱いとする見積結果表を作成し（虚偽の見積比

較表を作成)、その後、支出負担行為を起案し決裁された（不適正な事務処理を中止させなかった）。

- ・既に工事が完了しているにも関わらず、これから施工するような契約書を作成し、公印を押印した（虚偽の契約書を作成）。

令和5年3月24日

工事代金の支払い事務を進めるため、検査調書を作成し（虚偽の検査調書を作成）、また現場写真を変造し（現場写真の変造・変造の指示）、証拠書類として添付した。

令和5年3月27日

支出命令審査の際、正規の契約手続きを経ていない工事は支払いできないと支出を止められた。

令和5年3月28日

契約事務手続きに係る虚偽公文書作成により、業者への支払いができない状況であることを、市長、副市長に報告したのち、弁護士や警察との協議と併せて、人事当局によるすべての関係職員に対する事実確認の聴取を開始した。

③ 市が策定した改善方策等

A) 再発防止策

- (1) 延岡市随意契約ガイドラインにおいて、見積書を依頼する際には、見積依頼書を「手渡し」又は「郵送」により行ったうえで、見積依頼業者に対し「受領書」の提出を求めるなどの見直しを行い、適正な事務処理の徹底を図る。
- (2) 随意契約で工事を発注する際の事務手続きに、新たに「チェックシート」の作成と決裁文書への添付を追加し、決裁者までのすべての職員が事務処理の確認を徹底することで、適正に契約事務手続きを進めることができるよう改善を図った。
- (3) 法令遵守の徹底を図るため、内部規程の整備や職員の研修を実施する。
- (4) 契約管理に関する研修や文書管理に関する研修を実施し、適正な事務処理の遂行と再発防止の徹底を図る。
- (5) 工事等の発注状況を「見える化」し、進捗状況が複数の目で確認できる体制を構築することで、適正な事務処理の徹底を図る。

(イ) 問題点

① 不正業務等の予防方策について

視点	区分	問題の大きさ
不正業務等に係る対応サイクル	予防	★★
内部統制	統制環境	★
	統制活動	★★
	情報と伝達	★★
	リスクの評価と対応	★★

- 契約手続を実施する場合、法令に反した契約を行ってしまうリスク、競争性の無い不透明な契約手続を行ってしまうリスク等に留意して、相手先の選定手続や契約手続の確認を行うことは極めて重要である。具体的には、契約に関する法令やマニュアル等に基づく確認、複数職員による相互チェック、管理監督職による査閲の適切な実施等が必要である。
- 本個別案件では、正式な契約手続の前に施工業者の工事を黙認しており、その前になぜ契約手続が出来なかったのか、又は、工事を止められなかったのか問題となる。
- この点、明確な理由は把握できないものの、少なくとも、担当者から管理監督職に対する相談が不足していること、管理監督職が担当者の業務の進捗状況等を把握しているものの、より詳細な課題の把握までには至っていないこと等が問題として挙げられ、リスクに対する認識が弱いと考えられる。
- また、関連書類を閲覧すると、本個別案件が発生した時点において、部署内の雰囲気が悪かった、管理監督職へ相談し辛い雰囲気だった、といったコメントの記載もあり、その事実を検証することはできないが、統制環境に問題はなかったとは言い切れない。

② 不正業務等の適時発見について

視点	区分	問題の大きさ
不正業務等に係る対応サイクル	発見	★★
内部統制	統制環境	★★
	統制活動	★★
	リスクの評価と対応	★★

- 施工業者が工事を行ったのは令和4年8月29日であり、この日を本個別案件の発生日とすれば、発見は業者への支払手続の時期にある令和5年3月である。

このため、不正業務等が発生した時期に比して、発見された時期は極めて遅い。

- これは、虚偽の工事設計書や見積結果表、契約書等が作成され、あたかも真正な契約手続が行われているかのような書類が作成されたことで発見が遅れた点是否めないが、管理監督職と担当者との適切なコミュニケーション、管理監督職による業務の適切な管理等があれば、早期に発見できたと考えられる。
- この点においても、職場の雰囲気といった統制環境、リスクに対する認識の弱さ等が窺える。

③ 調査の実施体制及び調査文書の作成について

視点	区分	問題の大きさ
不正業務等に係る対応サイクル	事実調査及び原因究明	★
内部統制	—	—

- 本案件に係る経緯や発生原因に係る調査は、所管課である下水道課に加え、業務課、本庁の総務課及び職員課も関与して、実施されており、第三者的立場からの調査も実施されていると考える。
- ただし、法務、職員の懲戒処分といった観点があるため、上記の部署も調査に関与しているものと考えられ、調査を実施する際の明確なルールは特段なく、また、調査チームといった組成もない。
- 事実調査の実施内容や実施方法、事実調査の実施メンバー及び調査結果についての文書の作成状況を確認したところ、文書は作成されており、調査の実施状況、すなわち、どの程度まで事実調査や原因究明を行ったのか把握でき、結果として、追加的な問題点は発見されなかった。

④ 再発防止策の検討に係る実施体制及び検討文書の作成について

視点	区分	問題の大きさ
不正業務等に係る対応サイクル	再発防止	★
内部統制	—	—

- 再発防止策の検討は、所管課である下水道課に加え、業務課及び本庁の総務課、職員課及び契約管理課も関与して実施されており、第三者的立場からの検討も実施されていると考えられる。
- ただし、契約手続、法務、職員の懲戒処分といった観点があるため、上記の部署も検討に関与しているものと考えられ、検討を実施する際の明確なルールは特段

なく、また、検討チームといった組成もない。

- 再発防止策の検討方法、検討メンバー、及び再発防止策の検討に係る議事録についての文書の作成状況を確認したところ、明確には文書は作成されていなかった。しかし、上記のとおり、本個別案件については、第三者的立場からの検討も実施されており、現時点で考えられる適切な再発防止策の検討が実施されたと判断できる。

⑤ 再発防止策の事後検証について

視点	区分	問題の大きさ
不正業務等に係る対応サイクル	再発防止	★
内部統制	監視活動	★

- 再発防止策の策定後、再発防止策が適切に実施されることが重要である。
- その実効性を高め、客観的な評価を行うために、第三者的立場から、再発防止策が適切に運用されているか事後検証することが必要である。
- 市によれば、明確に第三者的立場から事後検証を行っている訳ではないものの、見積依頼をする際の受領書の入手、随意契約手続にはチェックシートの作成等が義務付けられたことから、所管部署長は、受領書の入手、チェックシートの作成等について、適切な運用がされていることを確認しているとのことである。

⑥ リスクの洗い出しについて

視点	区分	問題の大きさ
不正業務等に係る対応サイクル	—	—
内部統制	リスクの評価と対応	★

- 契約手続を実施する場合、法令に反した随意契約を行ってしまうリスク、競争性の無い不透明な契約手続を行ってしまうリスク等が考えられる。
- 本個別案件が発生した時点において、市は、上下水道局における各種業務においてリスクの洗い出しやリスクに注目するといった取り組みは特段講じていなかった。
- 本個別案件が発生した後の事実調査及び原因究明並びに再発防止策の検討については、第三者的立場からの調査や検討も実施されており、一定程度、リスクを踏まえた調査や検討を行っていると考えられる。

(ウ) 問題点の視覚化

本個別案件について、(イ)に記載した内容から視点ごとに問題点を視覚化すると次のとおりである。

「不正業務等に係る対応サイクル」の視点

問題の 大きさ				
	予防	発見	調査	再発防止

「内部統制」の視点

問題の 大きさ						
	統制環境	統制活動	リスクの 評価と対応	情報伝達	監視活動	IT統制

3. 案件3 地方公営企業法施行令に違反した随意契約の締結

(ア) 現状把握

① 概要

令和5年2月17日及び同年3月22日に締結された随意契約について、地方公営企業法施行令の規定により、最初競争入札に付するときに定めた予定価格その他の条件を変更することができないこととなっているにもかかわらず、最初競争入札に付するときに定めた予定価格の変更をして、当該随意契約を行った。

A) 点検業務委託

当初入札時予定価格	2,728,000 円
随意契約時予定価格	2,989,800 円 (261,800 円増)
予定価格の変更内容	・発注月が変わったことによる単価の変更 (予定価格増) ・当初設計の諸経費率の誤りを修正 (予定価格減)

B) 調査業務委託

当初入札時予定価格	3,352,800 円
随意契約時予定価格	2,520,100 円 (832,700 円減)
予定価格の変更内容	・発注月が変わったことによる単価の変更 (予定価格増) ・年度内に業務を完了させるため調査対象の一部を除外する数量の変更 (予定価格減)

② 経緯

A) 点検業務委託

令和4年12月13日

業務委託執行伺を作成。

令和5年1月20日

指名競争入札により開札。指名業者7者中6者が入札を辞退したため、入札不調となる。

令和5年2月9日

随意契約による業務執行伺を作成 (予定価格の変更)。

令和5年2月17日

地方公営企業法施行令「競争入札に付し入札者がいないとき、又は再度の入札に付し落札者がいないとき」の規定に基づき、随意契約を締結した。しかし、この規定に基づ

き随意契約を締結する場合は、「最初競争入札に付するときに定めた予定価格その他の条件を変更することができない」こととなっているにも関わらず、予定価格の変更をして、随意契約を行った（不適正な随意契約を行った）。

当初入札時予定価格	2,728,000 円
随意契約時予定価格	2,989,800 円（261,800 円増）
予定価格の変更内容	・発注月が変わったことによる単価の変更（予定価格増） ・当初設計の諸経費率の誤りを修正（予定価格減）

令和 5 年 3 月 31 日

業務完了。

令和 5 年 4 月 12 日

業務完了後の支出命令の審査の際に、地方公営企業法施行令に違反した契約であると指摘された。

令和 5 年 4 月 26 日

地方公営企業法施行令に違反した随意契約の締結により、業者への支払いができない状況であることを、市長、副市長に報告したのち、弁護士との協議と併せて、人事当局によるすべての関係職員に対する事実確認の聴取を開始した。

B) 調査業務委託

令和 5 年 1 月 17 日

業務委託執行伺を作成。

令和 5 年 2 月 14 日

指名競争入札により開札。指名業者 7 者中 6 者が入札を辞退したため、入札不調となる。

令和 5 年 3 月 16 日

随意契約による業務執行伺を作成（予定価格の変更）。

令和 5 年 3 月 22 日

A) と同様、地方公営企業法施行令の規定に基づき、随意契約を締結した。しかし、最初競争入札に付するときに定めた予定価格の変更をして、随意契約を行った（不適正な随意契約を行った）。

当初入札時予定価格	3,352,800 円
随意契約時予定価格	2,520,100 円（832,700 円減）
予定価格の変更内容	・発注月が変わったことによる単価の変更（予定価格増） ・年度内に業務を完了させるため調査対象

	の一部を除外する数量の変更（予定価格減）
--	----------------------

令和5年3月31日

業務完了。

令和5年4月12日し

業務完了後の支出命令の審査の際に、地方公営企業法施行令に違反した契約であると指摘された。

令和5年4月26日

地方公営企業法施行令に違反した随意契約の締結により、業者への支払いができない状況であることを、市長、副市長に報告したのち、弁護士との協議と併せて、人事当局によるすべての関係職員に対する事実確認の聴取を開始した。

③ 市が策定した改善方策等

A) 再発防止策

- (1) 延岡市随意契約ガイドラインにおいて、見積書を依頼する際には、見積依頼書を「手渡し」又は「郵送」により行ったうえで、見積依頼業者に対し「受領書」の提出を求めるなどの見直しを行い、適正な事務処理の徹底を図る。
- (2) 随意契約で工事を発注する際の事務手続きに、新たに「チェックシート」の作成と決裁文書への添付を追加し、決裁者までのすべての職員が事務処理の確認を徹底することで、適正に契約事務手続きを進めることができるよう改善を図った。
- (3) 法令遵守の徹底を図るため、内部規程の整備や職員の研修を実施する。
- (4) 契約管理に関する研修や文書管理に関する研修を実施し、適正な事務処理の遂行と再発防止の徹底を図る。
- (5) 工事等の発注状況を「見える化」し、進捗状況が複数の目で確認できる体制を構築することで、適正な事務処理の徹底を図る。

(イ) 問題点

① 随意契約手続の実施について

視点	区分	問題の大きさ
不正業務等に係る対応サイクル	予防	★★
内部統制	統制活動	★★
	リスクの評価と対応	★★

- 契約手続を実施する場合、法令に反した随意契約を行ってしまうリスク、競争性の無い不透明な契約手続を行ってしまうリスク等に留意して、相手先の選定

手続や契約手続の確認を行うことは極めて重要である。具体的には、随意契約に関する法令やマニュアル等に基づく確認、複数職員による相互チェック、管理監督職による査閲の適切な実施等が必要である。

- しかし、本個別案件が発生した時点においては、延岡市随意契約ガイドラインには政令第 167 条の 2 第 1 項第 8 号の規定に関する留意事項の記載があるが、確認不足により見落とされている。
- 本個別案件の随意契約に関する起案文書は、決裁権者の決裁があるが、複数職員による相互チェックは特段なかったとのことであり、管理監督職による査閲については適切に実施されていないと判断せざるを得ない。
- 本来、担当者の知識不足等から決裁文書が起案されたとしても、決裁権者による査閲や職員間の相互チェック等の統制活動によって本個別案件は発見及び修正がなされるべきであったと考える。

② 随意契約理由の妥当性について

視点	区分	問題の大きさ
不正業務等に係る対応サイクル	予防	★★
内部統制	統制活動	★★
	リスクの評価と対応	★★

- 本個別案件の随意契約に関する起案文書を閲覧したところ、「当初の指名競争入札に参加した業者に当業務委託の実施が可能か確認したところ、実施可能な業者が下記の者以外にいないことが判明した」ため、1 者のみから見積書を徴取している。しかし、確認者、確認の相手先、確認日、確認内容等を記載した文書はなく、確認内容が事実か判明しなかった。
- 結果として、特定の業者とのみやり取りを行い、裁量によって随意契約を行っている可能性を否定できず、随意契約理由の妥当性に問題があると考ええる。
- この点、決裁時に特段問題にならなかったとのことであり、競争性の無い不透明な契約手続を行ってしまうリスクに対する留意が不足している。

③ 不正業務等の適時発見について

視点	区分	問題の大きさ
不正業務等に係る対応サイクル	発見	★
内部統制	統制活動	★
	リスクの評価と対応	★

- 本個別案件の発生日は令和5年2月17日及び令和5年3月22日であり、発見日は令和5年3月27日及び令和5年4月12日である。このため、不正業務等が発生した後、比較的適時に発見されている。
- 市は、業務完了後の支出命令の審査の際に、地方公営企業法施行令に違反した契約であることに気付いている。
- しかし、本来であれば、随意契約を行う際の決裁時に発見されるべきであったと考えられる。

④ 調査の実施体制及び調査文書の作成について

視点	区分	問題の大きさ
不正業務等に係る対応サイクル	事実調査及び原因究明	★★
内部統制	情報と伝達	★
	監視活動	★★

- 市によれば、本案件に係る経緯や発生原因に係る調査は、所管課が実施したとのことである。不正業務等が発生した部署が事実調査及び原因究明の実施主体となることは、自分自身で調査等を実施したこととなり、調査の客観性や公正性に問題が生じる可能性を否定できない。
- すなわち、第三者的立場から調査を行うという視点が漏れている。
- 事実調査の実施内容や実施方法、事実調査の実施メンバー及び調査結果についての文書の作成状況を確認したところ、文書は作成されていなかった。これらの文書が作成されていないため、調査の実施状況、すなわち、どの程度まで事実調査や原因究明を行ったのか不明であり、適切な事実調査や原因に係る検討が実施されたのか判断できなかった。

⑤ 再発防止策の検討に係る実施体制及び検討文書の作成について

視点	区分	問題の大きさ
不正業務等に係る対応サイクル	再発防止	★
内部統制	情報と伝達	★

- 市によれば、再発防止策の検討は所管課である下水道課、業務課及び本庁の契約管理課が実施したとのことである。
- 不正業務等が発生した部署のみで再発防止策を検討することは、自分自身に甘い検討となり、不十分な再発防止策となることを否定できないが、本個別案件については、他部署も関与しており、第三者的立場からの検討も行われていると考えられる。
- 再発防止策の検討方法、検討メンバー、及び再発防止策の検討に係る議事録についての文書の作成状況を確認したところ、文書は作成されていない。これらの文書が作成されていないため、どの程度まで再発防止策の検討を行ったのか不明であり、適切な再発防止策の検討が実施されたのか判断できなかった。

⑥ 再発防止策の事後検証について

視点	区分	問題の大きさ
不正業務等に係る対応サイクル	再発防止	★
内部統制	監視活動	★

- 再発防止策の策定後、再発防止策が適切に実施されることが重要である。
- その実効性を高め、客観的な評価を行うために、第三者的立場から、再発防止策が適切に運用されているか事後検証することが必要である。
- 市によれば、明確に第三者的立場から事後検証を行っている訳ではないものの、随意契約手続にはチェックシートの作成が義務付けられたことから、所管部署長は、チェックシートが作成され、適切な運用がされていることを確認しているとのことである。

⑦ リスクの洗い出しについて

視点	区分	問題の大きさ
不正業務等に係る対応サイクル	—	—
内部統制	リスクの評価と対応	★★

- 随意契約手続を実施する場合、法令に反した随意契約を行ってしまうリスク、競争性の無い不透明な契約手続を行ってしまうリスク等が考えられる。
- 本個別案件が発生した時点において、市は、上下水道局における各種業務においてリスクの洗い出しやリスクに注目するといった取り組みは特段講じていなかった。
- また、本個別案件が発生した後、事実調査及び原因究明並びに再発防止策の検討を行い本個別案件について記者発表を行っているが、その時点においては上記のようなリスクを明確に踏まえた調査や検討を行っていない。発生した不正業務等の事実のみに対応した調査や検討に終始してしまい、リスクから考えられるその他の問題の発生に備えることができていないと考える。

(ウ) 問題点の視覚化

本個別案件について、(イ)に記載した内容から視点ごとに問題点を視覚化すると次のとおりである。

「不正業務等に係る対応サイクル」の視点

問題の 大きさ				
	予防	発見	調査	再発防止

「内部統制」の視点

問題の 大きさ						
	統制環境	統制活動	リスクの 評価と対応	情報伝達	監視活動	IT統制

4. 案件 4 水道料金の過大請求

(ア) 現状把握

① 概要

方財町において対象者宅の水道料金として、隣家宅の水量が加算され 2 軒分を請求していたことが判明し、還付が必要な事案が発生した。

② 経緯

- (1) 昭和 49 年に隣接する 2 軒が家屋を建築する際、給水については、取り出しを 1 か所とし、配管途中から分岐することで、それぞれメーターを取り付けていた。
- (2) 平成 11 年 12 月に上下水道局による配水管移設工事が実施され、公道より離れた対象者宅裏にあった水道メーターを公道付近まで移動させた際、メーター通過後に分岐された隣家のメーターを再び通過する親子メーター状態となり、対象者に隣家の水量が加算される形状となった。
- (3) 令和 5 年 7 月 6 日に対象者家屋の売却に伴い、水道を使用しないことから、メーターの止水栓を閉めたところ、隣家も水が出なくなったことで、メーターの後の給水管が隣家の給水管と繋がっていることが判明した。

③ 市が実施した調査、策定された改善方策等

市は、還付対象期間について、消滅時効 2 年を援用することも考えられるが、過大請求の原因が上下水道局の切替ミスによるものであることから、上下水道収納管理システムに水道料金の収納履歴が残っている、平成 18 年 2 月から令和 5 年 5 月までの 17 年 4 ヶ月とした。なお、上下水道収納管理システム改修に伴い、平成 11 年 12 月から平成 18 年 1 月までの水道料金については、収納履歴が残っていないため、収納額は不明であった。

市が実施した調査によれば、本案件が発生した原因は、平成 11 年 12 月の配水管の移設工事に伴い、新管から給水管の切替を行った際、施工した業者が隣家のメーター器を見落としたことにより、このような切替ミスに至ったとしている。

また、職員による給水切替施工後の書類及び現地での確認がされなかったことも原因と考えられるとしている。

また、市は再発防止策として、以下の項目を挙げている。

(1) 確実な情報提供と施工前の現地調査の徹底

施工業者へ現在の給水状況について、確実に情報提供を行うとともに、施工前に水道課職員と施工業者による現地調査を徹底する。

(2) 提出書類による確認

給水の切替完了後は、施工業者から提出される給水管切替図を基に、給水切替一覧表と照らし合わせ、対象家屋の切替が確実に完了したことを確認する。

(3) 施工状況の現地確認

給水管切替図の内容と現地の施工状況について、水道課職員による現地確認を行っ

た後、給水管切替図のチェック欄に「確認済み」を記入する。

(イ) 問題点

① 不正業務等の予防方策について

視点	区分	問題の大きさ
不正業務等に係る対応サイクル	予防	★★
内部統制	統制環境	★
	統制活動	★★

- 工事を実施するにあたっては、市が発注者として施工業者に対して業務を委託することになる。施工業者が行った工事の実施状況について、発注者である市が十分に確認することが求められる。
- この点、本個別案件においては、業者が行った工事の施工状況について、市による給水切替施工後の書類及び現地での確認がなされておらず、業者による切替ミスの事前の発見ができなかった。

② 不正業務等の適時発見について

視点	区分	問題の大きさ
不正業務等に係る対応サイクル	発見	★
内部統制	統制活動	★

- 平成 11 年 12 月に配水管移設工事が実施され、本個別案件が発覚したのは令和 5 年 7 月である。このため、工事の実施、すなわち、切替ミス及びそれに伴う水道料金の過大請求の発生時点から本個別案件の発見に至るまで、相当な時間が経過している。
- 起案文書に添付された資料に「給水切替後に本人から水道料金が高くなったなどの話があれば、その時点で切替ミスを発見できたと考えられる」と記載があるとおろ、状況次第ではもっと早期に発見できた可能性もある。
- もっとも、本個別案件については対象者が一人住まいであり、水道料金がほぼ基本料金程度だったこともあり、適時な発見に至らなかったと考えられる。
- しかしながら、発見に至る期間が長期化したこと、そのものに問題があると言わざるを得ない。

③ 調査の実施体制及び調査文書の作成について

視点	区分	問題の大きさ
不正業務等に係る対応サイクル	事実調査及び原因究明	★★
内部統制	情報と伝達	★
	監視活動	★★

- 市によれば、本案件に係る経緯や発生原因に係る調査は、所管課と業務課で実施されたが、主に所管課が実施したとのことである。不正業務等が発生した部署が事実調査及び原因究明の実施主体となることは、自分自身で調査等を実施したこととなり、調査の客観性や公正性に問題が生じる可能性を否定できない。
- すなわち、第三者的立場から調査を行うという視点が漏れている。
- 事実調査の実施内容や実施方法、事実調査の実施メンバー及び調査結果についての文書の作成状況を確認したところ、チェックを行った図面は残っているものの、議事録などの文書は作成されていなかった。これらの文書が作成されていないため、調査の実施状況、すなわち、どの程度まで事実調査や原因究明を行ったのか不明であり、適切な事実調査や原因に係る検討が実施されたのか判断できなかった。

④ 再発防止策の検討に係る実施体制及び検討文書の作成について

視点	区分	問題の大きさ
不正業務等に係る対応サイクル	再発防止	★★
内部統制	情報と伝達	★
	監視活動	★★

- 市によれば、再発防止策の検討は所管課が実施したとのことである。不正業務等が発生した部署のみで再発防止策を検討することは、自分自身に甘い検討となり、不十分な再発防止策となることを否定できず、再発防止策の適切性や網羅性に問題が生じる可能性を否定できない。
- すなわち、第三者的立場から検討を行うという視点が漏れている。
- 再発防止策の検討方法、検討メンバー、及び再発防止策の検討に係る議事録についての文書の作成状況を確認したところ、文書は作成されていなかった。これらの文書が作成されていないため、どの程度まで再発防止策の検討を行ったのか不明であり、適切な再発防止策の検討が実施されたのか判断できなかった。

⑤ 再発防止策に係るマニュアル等への反映について

視点	区分	問題の大きさ
不正業務等に係る対応サイクル	再発防止	★★
内部統制	情報と伝達	★★
	監視活動	★

- 公表した再発防止策について、市はマニュアル等を策定しておらず、あくまで所管課内で共通した認識をもって対応しているとのことである。
- 案件発生から間もないころであれば、再発防止策の運用の徹底も容易であるが、時間の経過とともに、その趣旨や認識が薄れていくものと思われる。
- そのため、再発防止策の永続的な周知徹底のためには、マニュアル化による業務手順の明文化が必要である。
- しかし、本個別案件ではマニュアル等の策定が行われておらず、再発防止策の整備の確実性及び運用の徹底という意味で問題がある。

⑥ 再発防止策の事後検証について

視点	区分	問題の大きさ
不正業務等に係る対応サイクル	再発防止	★★
内部統制	監視活動	★★

- 再発防止策の策定後、再発防止策が適切に実施されることが重要である。
- その実効性を高め、客観的な評価を行うために、第三者的立場から、再発防止策が適切に運用されているか事後検証することが必要である。
- しかし、市は、これらの事後検証を実施していない。

⑦ リスクの洗い出しについて

視点	区分	問題の大きさ
不正業務等に係る対応サイクル	—	—
内部統制	リスクの評価と対応	★★

- 給水管の切替ミスについて、同様の状況下において他にも同様の切替ミスがなかったか、リスクの洗い出しを行うことが重要である。
- この点、本個別案件が発覚したあと、市は、方財町において平成 10 年以降に実施した配水管布設替工事の全て（方財町の 407 水栓）の給水管の切替状況を調査

し、他に切替ミスはなかったことを確認している。

- しかし、対象地域が本個別案件が発生した方財町に限定されており、全市的なリスクの確認とはなっておらず、網羅性の観点からは問題がある。
- 例えば、同様の切替ミスが発生し得る集合住宅に限定するなどして、全市的な調査を行うことにより、より網羅的なリスクの洗い出しが可能と考えられる。

(ウ) 問題点の視覚化

本個別案件について、(イ)に記載した内容から視点ごとに問題点を視覚化すると次のとおりである。

「不正業務等に係る対応サイクル」の視点

問題の 大きさ				
	予防	発見	調査	再発防止

「内部統制」の視点

問題の 大きさ						
	統制環境	統制活動	リスクの 評価と対応	情報伝達	監視活動	IT統制

5. 案件5 契約保証金の還付の遅延

(ア) 現状把握

① 概要

上下水道局水道課と事業者が締結した配水管布設替・移設工事に対して令和4年10月4日に現金で納付された契約保証金について、令和5年3月31日の完工検査後、15日以内に事業者へ還付すべきところ、令和5年9月下旬に還付されていないことに担当者が気づき、還付が遅延していたことが判明した。

還付金額は578,490円、遅延期間は令和5年4月～10月（6か月間）である。

② 市が実施した調査、策定された改善方策等

市が実施した調査によれば、4月に支払い事務の担当者が代わった際、契約保証金が現金で納付されていた場合の還付に関する事務について、前担当者から十分な引継ぎが行われておらず、契約保証金についての還付の確認が不十分であったことが原因であるとしている。

また、市は再発防止策として、以下の項目を挙げている。

- (1) 設計書など複数の関係書類に、契約保証金が現金で納付された場合の還付に関する確認欄を追加するなどの様式変更を実施し、複数人で確認を行う。
- (2) 契約保証金の還付と工事請負代金の支払いを一体的に管理するよう管理ファイルの見直しを行うとともに、財務会計システムとの突合を毎週実施する。
- (3) 財務会計システムに契約保証金の還付に関する注意喚起が表示されるなどの改修に取り組む。

ただし、(3)については、市はシステム改修に係る見積を入手したところ、高額であったため、費用対効果の観点から当該再発防止策については実施しないこととしている。

(イ) 問題点

① 不正業務等の予防方策について

視点	区分	問題の大きさ
不正業務等に係る対応サイクル	予防	★★
内部統制	統制環境	★★
	統制活動	★★
	情報と伝達	★★

- 契約保証金が現金で納付されていた場合の還付について、支払期限等の管理を行っておらず、還付漏れを防止する意識が欠けていたと言わざるを得ない。
- また、契約保証金が現金で納付されていた場合の事務について、引継ぎが不十分であり、統制環境に問題があったと言わざるを得ない。

② 不正業務等の適時発見について

視点	区分	問題の大きさ
不正業務等に係る対応サイクル	発見	★★
内部統制	統制活動	★★
	リスク評価と対応	★★
	情報と伝達	★★

- 契約保証金が現金で納付されていた場合の還付について、本来、完工検査後、15日以内に事業者へ還付すべきところ、6か月にわたり還付が漏れており、発見までに長期間を要している。
- 前述のとおり、4月に担当者が異動となった際に、契約保証金が現金で納付されていた場合の還付に関する事務引継ぎが不十分であり、契約保証金の還付の確認が適時にできていなかったことが、発見が遅れた要因の一つである。
- また、本来であれば、貸借対照表の負債として計上されている契約保証金について、決算作業時において、その内容（計上の妥当性）を検討すべきであり、遅くとも決算作業時点では契約保証金の還付の必要性について気付くべきであったと考えられる。
- なお、決算作業の妥当性については、市の資料においては触れられていないが本個別案件を通じて課題として識別すべきである。

③ 調査の実施体制及び調査文書の作成について

視点	区分	問題の大きさ
不正業務等に係る対応サイクル	事実調査及び原因究明	★★
内部統制	情報と伝達	★
	監視活動	★★

- 市によれば、本案件に係る経緯や発生原因に係る調査は、業務課で実施したとのことである。不正業務等が発生した部署が事実調査及び原因究明の実施主体となることは、自分自身で調査等を実施したこととなり、調査の客観性や公正性に問題が生じる可能性を否定できない。
- すなわち、第三者的立場から調査を行うという視点が漏れている。
- 事実調査の実施内容や実施方法、事実調査の実施メンバー及び調査結果についての文書の作成状況を確認したところ、文書は作成されていなかった。これらの文書が作成されていないため、調査の実施状況、すなわち、どの程度まで事実調査

や原因究明を行ったのか不明であり、適切な事実調査や原因に係る検討が実施されたのか判断できなかった。

④ 再発防止策の検討に係る実施体制及び検討文書の作成について

視点	区分	問題の大きさ
不正業務等に係る対応サイクル	再発防止	★★
内部統制	情報と伝達	★
	監視活動	★★

- 市によれば、再発防止策の検討は業務課が実施したとのことである。不正業務等が発生した部署のみで再発防止策を検討することは、自分自身に甘い検討となり、不十分な再発防止策となることを否定できず、再発防止策の適切性や網羅性に問題が生じる可能性を否定できない。
- すなわち、第三者的立場から検討を行うという視点が漏れている。
- 再発防止策の検討方法、検討メンバー、及び再発防止策の検討に係る議事録についての文書の作成状況を確認したところ、文書は作成されていなかった。これらの文書が作成されていないため、どの程度まで再発防止策の検討を行ったのか不明であり、適切な再発防止策の検討が実施されたのか判断できなかった。

⑤ 再発防止策に係るマニュアル等への反映について

視点	区分	問題の大きさ
不正業務等に係る対応サイクル	再発防止	★★
内部統制	情報と伝達	★★
	監視活動	★

- 公表した再発防止策について、市はマニュアル等を策定しておらず、あくまで所管課内で共通した認識をもって対応しているとのことである。
- 案件発生から間もないころであれば、再発防止策の運用の徹底も容易であるが、時間の経過とともに、その趣旨や認識が薄れていくものと思われる。
- そのため、再発防止策の永続的な周知徹底のためには、マニュアル化による業務手順の明文化が必要である。
- しかし、本個別案件ではマニュアル等の策定が行われておらず、再発防止策の整備の確実性及び運用の徹底という意味で問題がある。

⑥ 再発防止策の事後検証について

視点	区分	問題の大きさ
不正業務等に係る対応サイクル	再発防止	★★
内部統制	監視活動	★★

- 再発防止策の策定後、再発防止策が適切に実施されることが重要である。
- その実効性を高め、客観的な評価を行うために、第三者的立場から、再発防止策が適切に運用されているか事後検証することが必要である。
- しかし、市は、これらの事後検証を実施していない。

(ウ) 問題点の視覚化

本個別案件について、(イ)に記載した内容から視点ごとに問題点を視覚化すると次のとおりである。

「不正業務等に係る対応サイクル」の視点

問題の 大きさ				
	予防	発見	調査	再発防止

「内部統制」の視点

問題の 大きさ						
	統制環境	統制活動	リスクの 評価と対応	情報伝達	監視活動	IT統制

6. 案件 6 物品購入後の支払の遅延

(ア) 現状把握

① 概要

令和 5 年 7 月に店舗にて購入した物品について、支払いが遅延していた案件が発生した。

本個別案件の経緯は、以下のとおりである。

- (1) 令和 5 年 7 月 18 日に、緊急に組立式給水タンクの蛇口固定台を作製するため店舗にて物品 1 品（金額 138 円）を購入し、物品とともに請求書を受領した。
- (2) その後、請求書を自席に保管していることを失念していたことで、支払い期限が超過した（遅延日数 76 日間）。
- (3) 令和 5 年 10 月 23 日に店舗の担当者より支払いについて確認の連絡があり、支払い手続きが未処理となっており支払いが遅延していたことが判明した。

店舗の担当者に支払いが遅延していたことの謝罪を行い、その後、支払い手続きの処理を行い、令和 5 年 10 月 31 日に支払いが完了した。

② 市が実施した調査、策定された改善方策等

市が実施した調査によれば、店舗で物品を購入した際に請求書を受領していたが、請求書を自席に保管していることを失念したことが原因であるとしている。

また、市は再発防止策として、以下の項目を挙げている。

- (1) 緊急で物品が必要になった場合は、課長に連絡し、了解を得た後、係長が管理表に物品名を記入する。
- (2) 担当者の帰庁後、受領した請求書と管理表の内容確認を係長が行い、併せて市内出張命令・依頼書の物品購入の項目欄に担当者が購入した物品名を記入する。
- (3) その後、担当者は請求書を速やかに支払い担当者に提出する。

(イ) 問題点

① 不正業務等の予防方策について

視点	区分	問題の大きさ
不正業務等に係る対応サイクル	予防	★★
内部統制	統制環境	★
	統制活動	★
	情報と伝達	★★

- 本個別案件は、緊急で物品の購入が必要となったため、職員が店舗において購入し、現物と納品書及び請求書を市へ持ち帰るという方法を行っていた。
- 今回の購入方法は、そもそも限られたケースであることから、支払が遅れることへの予防策はそもそも想定していなかった。

② 調査の実施体制及び調査文書の作成について

視点	区分	問題の大きさ
不正業務等に係る対応サイクル	事実調査及び原因究明	★★
内部統制	情報と伝達	★
	監視活動	★★

- 市によれば、本案件に係る経緯や発生原因に係る調査は、水道課で実施したとのことである。不正業務等が発生した部署が事実調査及び原因究明の実施主体となることは、自分自身で調査等を実施したこととなり、調査の客観性や公正性に問題が生じる可能性を否定できない。
- すなわち、第三者的立場から調査を行うという視点が漏れている。
- 事実調査の実施内容や実施方法、事実調査の実施メンバー及び調査結果についての文書の作成状況を確認したところ、文書は作成されていなかった。これらの文書が作成されていないため、調査の実施状況、すなわち、どの程度まで事実調査や原因究明を行ったのか不明であり、適切な事実調査や原因に係る検討が実施されたのか判断できなかった。

③ 再発防止策の検討に係る実施体制及び検討文書の作成について

視点	区分	問題の大きさ
不正業務等に係る対応サイクル	再発防止	★★
内部統制	情報と伝達	★
	監視活動	★★

- 市によれば、再発防止策の検討は水道課が実施したとのことである。不正業務等が発生した部署のみで再発防止策を検討することは、自分自身に甘い検討となり、不十分な再発防止策となることを否定できず、再発防止策の適切性や網羅性に問題が生じる可能性を否定できない。
- すなわち、第三者的立場から検討を行うという視点が漏れている。
- 再発防止策の検討方法、検討メンバー、及び再発防止策の検討に係る議事録についての文書の作成状況を確認したところ、文書は作成されていなかった。これらの文書が作成されていないため、どの程度まで再発防止策の検討を行ったのか不明であり、適切な再発防止策の検討が実施されたのか判断できなかった。

④ 再発防止策に係るマニュアル等への反映について

視点	区分	問題の大きさ
不正業務等に係る対応サイクル	再発防止	★★
内部統制	情報と伝達	★★
	監視活動	★

- 公表した再発防止策について、市はマニュアル等を策定しておらず、あくまで所管課内で周知を行い対応しているとのことである。
- また、前述のとおり、本個別案件の再発防止策は水道課が検討を行ったものであり、再発防止策への対応も水道課のみで行われており、局全体での対応とはなっていないとのことである。
- 案件発生から間もないころであれば、再発防止策の運用の徹底も容易であるが、時間の経過とともに、その趣旨や認識が薄れていくものと思われる。
- そのため、局全体として再発防止策の永続的な周知徹底を行うためには、マニュアル化による業務手順の明文化が必要である。
- しかし、本個別案件ではマニュアル等の策定が行われておらず、再発防止策の整備の確実性及び運用の徹底という意味で問題がある。

(ウ) 問題点の視覚化

本個別案件について、(イ)に記載した内容から視点ごとに問題点を視覚化すると次のとおりである。

「不正業務等に係る対応サイクル」の視点

問題の 大きさ				
	予防	発見	調査	再発防止

「内部統制」の視点

問題の 大きさ						
	統制環境	統制活動	リスクの 評価と対応	情報伝達	監視活動	IT統制

7. 案件 7 下水道使用者に対する下水道使用料の賦課漏れ

(ア) 現状把握

① 概要

本個別案件は、下水道使用者について、下水道使用料の賦課が漏れていた事案及び還付を行わなければならない事案である。

本個別案件の下水道使用料の賦課漏れは、令和 3 年度に発覚した下水道使用料の賦課漏れの調査の際、すべての使用者のデータが漏れなく抽出されているかを市が確認しなかったために発見が遅れたものである。

② 経緯

市の上下水道料金の収納等業務を行う料金センターについては、平成 30 年度から民間企業に包括的に業務を委託されている。委託内容には、市が収納等業務に関する資料等の提出を求めた場合、料金センターは速やかに作成、提出することが含まれているが、本来は市の業務であるので、委託業務については市が具体的に指示・確認を行うべきである。

本個別案件は、下水道課で地下水の使用状況を調査していた際に令和 5 年 8 月 28 日に下水道使用料が賦課されていない使用者が見つかったことから、市は料金センターへ令和 3 年度に行った下水道使用料賦課漏れの調査対象者に間違いがなかったか確認したところ、当該使用者が調査対象者に含まれていなかったことが判明した。

そこで、市は、料金センターに対して全使用者のデータ提出を依頼し、前回のデータ提出に漏れが起こった原因を調査したところ、全使用者に 3,487 件の提出漏れがあるとともに、新たに 94 件の下水道使用料の賦課漏れ等を発見した。

③ 市が実施した調査、策定された改善方策等

A) 原因

本個別案件の原因は、市が令和 3 年度に発覚した下水道使用料の賦課漏れの調査の際に、データを網羅的に把握していなかったことによる。

具体的な原因は次のとおりである。

- ① 市が料金センターに対し、登録されているすべての上下水道使用者のデータを提出させ下水道データと突合する考えであったが、市が抽出の仕方等を料金センターに詳しく指示せず、また十分確認もせず、料金センターにシステム管理会社と協議しながら抽出作業を進めるように指示しただけであった。
- ② 料金センターがデータ抽出作業を行う際、すべての使用者のデータを抽出していなかったが、そのことを市が確認しなかったため、抽出漏れが生じてしまった。
- ③ さらに、料金センターから提出されたデータについて、市がシステム管理会社に確認すれば良かったにもかかわらず、その確認も怠ったことにより、データに漏れがあったことに気づけなかった。

B) 賦課漏れの下水道使用料

賦課漏れの件数、金額 94 件 8,055,413 円

① 一部請求額が時効消滅した分 34 件 1,887,813 円

② 全額が時効消滅した分 17 件 321,086 円 ①+②=51 件 2,208,899 円

※①②のうち令和3年度に調査していれば時効とならなかった分 42 件 1,303,863 円

③ 今後請求を行う分 77 件 5,846,514 円

④ 今後還付を行う分 3 件 190,219 円（同一敷地内での賦課誤りによるもの）

C) 賦課漏れ発覚後の市の対応

- ① 該当する市民の方々に対して、お詫び、賦課漏れ状況の説明を行い、今後は使用水量に応じて算出した下水道使用料を水道料金と合わせて請求。
- ② 過去に未賦課となっていた使用料については、時効未到来の分について納付をお願いし、一括納付が困難な方には分割納付について案内。
- ③ 誤って徴収した分については、遡って還付。（なお、還付加算金については、地方税法の規定により発生しない。）

D) 再発防止策

- (1) 今回の抽出漏れは、市職員が責任をもって抽出作業をせず、料金センターに具体的な指示をしないまま「丸投げ」してしまったことにより起きたものである。そのため、今後以下のような対応を徹底する。
 - ① 委託している料金センターの収納等の業務は、本来、市の業務であることを改めて市職員が認識し、必要な作業は市職員が具体的に指示するとともに、その作業内容を市職員が責任をもって確認することとする。
 - ② データの抽出等を行う際には、市職員が直接その方法や条件設定についてシステム管理会社へも確認を行うこととする。
 - (2) 再三の事務処理ミスを起こしてしまったことに鑑み、新たに外部機関による事務処理チェック（市と料金センターとの間の責任の明確化やデータ確認の方法も含む）を行い、事務処理ミスが二度と起きないための対策を具体的に構築する。
- なお、令和3年度の下水道使用料賦課漏れ以降、以下のとおり再発防止策に取り組んでいる。
- ・新規で下水道に接続された際には、下水道課と料金センター間の情報共有と連携を密にするとともに、料金システムへの賦課設定情報の正確な入力が行われているか、確認を徹底している。
 - ・水道の使用開始や中止等の異動事項があった際には、下水道使用料に関するシステム設定状況について誤りや漏れ等の無いう、水道課、下水道課と料金センターでの確認を徹底している。
 - ・指定工事店に対し、接続工事を実施する際には申請書等の提出を徹底することを再度周知している。また、必要に応じて現地の確認調査も行っている。

(イ) 問題点

① 令和 3 年度の調査について

視点	区分	問題の大きさ
不正業務等に係る対応サイクル	予防	★★
内部統制	統制活動	★★
	リスクの評価と対応	★★

- 本個別案件は、令和 3 年度に行われた下水道使用料賦課漏れの調査対象者に誤りがあったことに起因する不正業務等である。
- 下水道使用料の賦課漏れ調査を実施する場合は、調査対象が漏れるリスクに留意して、網羅的に把握することが極めて重要である。具体的には、調査対象の網羅性について、複数職員による相互チェック、管理監督職による査閲の適切な実施、市と受託者である料金センターの相互チェック等が必要である。
- しかし、令和 3 年度の調査では、市が把握しているとおりの、市から料金センターに依頼した内容に問題があり、かつ、市と料金センターによる相互チェックも不十分であった。
- さらに、このような状況となった原因は、所管部署の担当者任せになっていた可能性が高く、複数職員による相互チェックや管理監督職による査閲も不十分であったと判断せざるを得ない。

② 不正業務等の適時発見について

視点	区分	問題の大きさ
不正業務等に係る対応サイクル	発見	★★
内部統制	統制活動	★★
	リスクの評価と対応	★★

- 本個別案件の賦課漏れが発生していたのは令和 2 年度以前であり、そもそも適時に発見されていない。また、令和 3 年度に調査を実施したにもかかわらず、市は、その調査の際に下水道使用料の賦課漏れを見落としている。
- その後、令和 5 年 8 月 28 日に、下水道使用料が賦課されていない使用者が発見されたことに関連して、令和 3 年度に実施した調査内容の再確認を行ったところ、本個別案件が発見されている。
- これらを踏まえると、本個別案件は偶発的に発見されていると考えられる。
- 市は、下水道使用料の賦課漏れが生じるリスクへの備えが不足しており、賦課漏れがないかを定期的に確認するといった発見のための仕組みは構築されていない。

いと判断せざるを得ない。

③ 調査の実施体制及び調査文書の作成について

視点	区分	問題の大きさ
不正業務等に係る対応サイクル	事実調査及び原因究明	★★
内部統制	情報と伝達	★
	監視活動	★★

- 市によれば、本案件に係る経緯や発生原因に係る調査は、所管課と料金センターで実施されたとのことである。料金センターは受託者であり、下水道使用料の賦課は市の業務であることから、実質的な調査主体は、所管課であると考えられる。
- 不正業務等が発生した部署が事実調査及び原因究明の実施主体となることは、自分自身で調査等を実施したこととなり、調査の客観性や公正性に問題が生じる可能性を否定できない。
- すなわち、第三者的立場から調査を行うという視点が漏れている。
- 事実調査の実施内容や実施方法、事実調査の実施メンバー及び調査結果についての文書の作成状況を確認したところ、文書は作成されていない。これらの文書が作成されていないため、調査の実施状況、すなわち、どの程度まで事実調査や原因究明を行ったのか不明であり、適切な事実調査や原因に係る検討が実施されたのか判断できなかった。

④ 再発防止策の検討に係る実施体制及び検討文書の作成について

視点	区分	問題の大きさ
不正業務等に係る対応サイクル	再発防止	★★
内部統制	情報と伝達	★
	監視活動	★★

- 市によれば、再発防止策の検討は所管課が実施したとのことである。不正業務等が発生した部署のみで再発防止策を検討することは、自分自身に甘い検討となり、不十分な再発防止策となることを否定できず、再発防止策の適切性や網羅性に問題が生じる可能性を否定できない。
- すなわち、第三者的立場から検討を行うという視点が漏れている。
- 再発防止策の検討方法、検討メンバー、及び再発防止策の検討に係る議事録についての文書の作成状況を確認したところ、文書は作成されていない。これらの文書が作成されていないため、どの程度まで再発防止策の検討を行ったのか不

明であり、適切な再発防止策の検討が実施されたのか判断できなかった。

⑤ 再発防止策の内容について

視点	区分	問題の大きさ
不正業務等に係る対応サイクル	再発防止	★★
内部統制	統制活動	★★
	リスクの評価と対応	★★

- 市が策定した再発防止策は前述のとおりであるが、上記のとおり、再発防止策の検討の前提となる事実調査及び原因究明は問題が大きい。再発防止策は、事実調査及び原因究明の結果を踏まえて検討されるべきものであり、事実調査及び原因究明に問題があれば、再発防止策も的を射た方策にならない可能性がある。
- 市が策定した再発防止策については、「対応を徹底する」といった文言があるが、これを具体化するためのマニュアル等は本業務の調査時点において作成されていないかった。
- 更に、市が実施している賦課漏れ対策では、「新規で下水道に接続された際」「水道の使用開始や中止等の異動事由があった際」「接続工事を実施する際」の実施事項等が記載されている。しかし、そのような場合にかかわらず、賦課漏れが生じるリスクを踏まえ、網羅的に確かめるという視点が不足している。

⑥ 再発防止策の事後検証について

視点	区分	問題の大きさ
不正業務等に係る対応サイクル	再発防止	★★
内部統制	監視活動	★★

- 再発防止策の策定後、再発防止策が適切に実施されることが重要である。
- その実効性を高め、客観的な評価を行うために、第三者的立場から、再発防止策が適切に運用されているか事後検証することが必要である。
- しかし、市は、これらの事後検証を実施していない。

⑦ リスクの洗い出しについて

視点	区分	問題の大きさ
不正業務等に係る対応サイクル	—	—
内部統制	リスクの評価と対応	★★

- 下水道使用者に対する賦課漏れに関するリスクとしては、下水道使用者を網羅的に把握できておらず下水道使用者に漏れが生じるリスクの他、本個別案件のように調査時にデータ集計を誤ってしまい把握を漏らしてしまうリスク等が考えられる。
- 本個別案件が発生した時点において、市は、上下水道局における各種業務においてリスクの洗い出しやリスクに注目するといった取り組みは特段講じていなかった。
- また、本個別案件が発生した後、事実調査及び原因究明並びに再発防止策の検討を行い本個別案件について記者発表を行っているが、その時点においては上記のようなリスクを明確に踏まえた調査や検討を行っていない。発生した不正業務等の事実のみに対応した調査や検討に終始してしまい、リスクから考えられるその他の問題の発生に備えることができていないと考える。

(ウ) 問題点の視覚化

本個別案件について、(イ)に記載した内容から視点ごとに問題点を視覚化すると次のとおりである。

「不正業務等に係る対応サイクル」の視点

問題の 大きさ				
	予防	発見	調査	再発防止

「内部統制」の視点

問題の 大きさ						
	統制環境	統制活動	リスクの 評価と対応	情報伝達	監視活動	IT統制

8. 案件 8 水道メーター誤設置に伴う水道料金及び下水道使用料の過大及び過少請求

(ア) 現状把握

① 概要

出北地区において、配水管布設替工事に伴う給水管の切替えを行った際、アパート 2 部屋分の水道メーターを誤って設置したことで、水道料金と下水道使用料の還付及び追徴が必要な事案が発生した。

経緯は以下のとおりである。

- (1) 平成 26 年度に実施した出北地区の配水管布設替工事に伴う給水管の切替えを行った際、アパート（2 階建・各階 3 部屋、計 6 部屋）の 2 部屋分について、お互いの水道メーターの位置を誤って反対に設置した。
- (2) 誤って設置して以降、2 部屋分については、相手方の使用水量から算出された料金が請求される状況となった。
- (3) 令和 6 年 2 月 5 日に料金未納に伴う停水作業を行った際、別の部屋の水道が出なくなったことで水道メーターの誤設置が判明した。

還付金及び追徴金の額は以下のとおりである。

- A 氏：36,883 円還付（1 部屋目に現在も居住）
- B 氏：10,000 円還付（2 部屋目の現在の居住者）
- C 氏：438 円還付（アパートのオーナー）
- D 氏：18,025 円追徴（2 部屋目に平成 31 年 4 月 30 日まで居住）

対象は 2 部屋であるが、対象者は 4 世帯である。平成 26 年 9 月に誤まって設置して以降、1 部屋目の A 氏は、現在も居住されている。2 部屋目は、B 氏が令和元年 8 月 6 日から居住されている。B 氏の前に D 氏が平成 31 年 4 月 30 日まで居住されていた。C 氏は、アパートのオーナーであり、D 氏退去後に B 氏が入居されるまでの間の支払い義務者となっていた。

市の対応状況は以下のとおりである。

- (1) 2 月 15 日に、居住中の A 氏、B 氏及びアパートのオーナーである C 氏の 3 名に水道料金と下水道使用料を誤って請求した件の謝罪を行い、メーターを正規の位置に戻した後、料金を確定した上で改めて説明する旨をお伝えした。
- (2) 2 月 19 日に、アパートを退去している D 氏（県外在住）に電話にて説明を行い、謝罪と追徴がある旨をお伝えした。
- (3) 2 月 19 日に、アパートオーナーである C 氏立会いの下、メーターを正規の位置に戻した。
- (4) 同アパートの他の部屋については、メーターの誤設置がないことを確認した。

② 市が実施した調査、策定された改善方策等

市が実施した調査によれば、配水管布設替工事に伴う給水管の切替えの際、施工した業者が近接した２部屋分の水道メーターを同時に施工したことで、水道メーターを反対に設置したことに気づかなかったことが原因としている。

また、水道課職員による工事完了時の書類および現地での確認がされなかったことも原因であるとしている。

また、市は再発防止策として、以下の項目を挙げている。

- (１) 給水管の切替えの際、近接して複数の水道メーターがある場合は、メーター番号と部屋番号を記載した資料を基に施工業者が施工前後の写真を撮影する。
- (２) 施工業者が工事完工時に提出する給水切替図にメーター番号と部屋番号を新たに記入するようにする。
- (３) 水道課職員により、写真と給水切替図を基に現地での施工状況の確認を徹底する。
- (４) 平成 26 年度に配水管布設替工事に伴う給水管の切替えを行ったアパートは、5 棟で 44 箇所となっており、取り急ぎ、現地調査により確認を行う。また、それ以外の年度に施工したアパートについても取り急ぎ計画的に確認を行う。

(イ) 問題点

① 不正業務等の予防方策について

視点	区分	問題の大きさ
不正業務等に係る対応サイクル	予防	★★
内部統制	統制環境	★
	統制活動	★
	情報と伝達	★★

- 本個別案件は、接した２部屋分の水道メーターを同時に施工したことで、水道メーターを反対に設置したことにより発生したものである。
- 本個別案件発生以前は、メーター番号と部屋番号の確認を行うことはなされておらず、設置ミスを予防する観点からは問題があったと考えられる。

② 調査の実施体制及び調査文書の作成について

視点	区分	問題の大きさ
不正業務等に係る対応サイクル	事実調査及び原因究明	★★
内部統制	情報と伝達	★
	監視活動	★★

- 市によれば、本案件に係る経緯や発生原因に係る調査は、水道課工務係で実施したとのことである。不正業務等が発生した部署が事実調査及び原因究明の実施主体となることは、自分自身で調査等を実施したこととなり、調査の客観性や公正性に問題が生じる可能性を否定できない。
- すなわち、第三者的立場から調査を行うという視点が漏れている。
- 事実調査の実施内容や実施方法、事実調査の実施メンバー及び調査結果についての文書の作成状況を確認したところ、文書は作成されていなかった。これらの文書が作成されていないため、調査の実施状況、すなわち、どの程度まで事実調査や原因究明を行ったのか不明であり、適切な事実調査や原因に係る検討が実施されたのか判断できなかった。

③ 再発防止策の検討に係る実施体制及び検討文書の作成について

視点	区分	問題の大きさ
不正業務等に係る対応サイクル	再発防止	★★
内部統制	情報と伝達	★
	監視活動	★★

- 市によれば、再発防止策の検討は水道課工務係が実施したとのことである。不正業務等が発生した部署のみで再発防止策を検討することは、自分自身に甘い検討となり、不十分な再発防止策となることを否定できず、再発防止策の適切性や網羅性に問題が生じる可能性を否定できない。
- すなわち、第三者的立場から検討を行うという視点が漏れている。
- 再発防止策の検討方法、検討メンバー、及び再発防止策の検討に係る議事録についての文書の作成状況を確認したところ、文書は作成されていなかった。これらの文書が作成されていないため、どの程度まで再発防止策の検討を行ったのか不明であり、適切な再発防止策の検討が実施されたのか判断できなかった。

④ 再発防止策に係るマニュアル等への反映について

視点	区分	問題の大きさ
不正業務等に係る対応サイクル	再発防止	★★
内部統制	情報と伝達	★★
	監視活動	★

- 公表した再発防止策について、業者が対応すべき内容については特記仕様書にお

- 前述のとおり、本個別案件の再発防止策は水道課工務係が検討を行ったものであり、再発防止策への対応も水道課工務係のみで行われており、水道課としての対応とはなっていないとのことである。
- 案件発生から間もないころであれば、再発防止策の運用の徹底も容易であるが、時間の経過とともに、その趣旨や認識が薄れていくものと思われる。
- そのため、水道課全体として再発防止策の永続的な周知徹底を行うためには、マニュアル化による業務手順の明文化が必要である。
- しかし、本個別案件ではマニュアル等の策定が行われておらず、再発防止策の整備の確実性及び運用の徹底という意味で問題がある。

本個別案件について、(イ)に記載した内容から視点ごとに問題点を視覚化すると次のとおりである。

問題の 大きさ						
	統制環境	統制活動	リスクの 評価と対応	情報伝達	監視活動	IT統制

第4章 各案件に共通して実施した調査の結果

本章では、各個別案件を総括して、①管理監督職及び監査委員事務局に対するヒアリングの実施、②上下水道局職員に対するアンケート調査の実施を踏まえ、問題点を整理した。

1. 管理監督職及び監査委員事務局に対するヒアリング

(ア) 問題点

① 不正業務等発生に係る調査・検討ルールについて

視点	区分	問題の大きさ
不正業務等に係る対応サイクル	事実調査及び原因究明	★★
	再発防止	★★
内部統制	統制活動	★★

- 各個別案件について現状把握を行ったところ、現状調査や原因の究明、及び再発防止策の検討について、調査や検討のルールやマニュアル等が無い。
- 本業務で現状把握を行ったところ、調査や検討は、不正業務等が発生した部署で行われているケースがほとんどであり、調査チームや検討チームは組成されていない。また、調査や検討に係る文書が作成されておらず、どの程度の調査や検討が実施されたのか、不明であった。
- 結果として、調査や検討が不十分であることを指摘せざるを得ない。
- 不正業務等に係る対応は、日常業務では生じ得ないものであるため、調査や検討のルールやマニュアル等が無いことは、当該対応を行う職員にとっては手探りで実施せざるを得ず、上記のようなチームの未組成や文書の未作成を招いた要因の一つと考える。

② 不正業務等発生に係る公表ルールについて

視点	区分	問題の大きさ
不正業務等に係る対応サイクル	再発防止	★★
内部統制	統制活動	★★

- 市では、現状、不正業務等又は不正業務等と疑われるような事象が発生した場合には、原則として公表することとされている。しかし、公表に関して明文化されたルールはない。
- 市によれば、できるだけ早期に公表することとしているとのことである。
- しかし、早期に公表しなければならないというプレッシャーがあるため、不正業務等に係る所管部署は、現状調査や原因の究明、及び再発防止策の検討にしっかりと時間をかけることが出来なかったと考えられ、結果として、不十分な調査や検討の状態で公表していることは否めない。

③ 市全体として取り組む姿勢について

視点	区分	問題の大きさ
不正業務等に係る対応サイクル	事実調査及び原因究明	★★
	再発防止	★★
内部統制	統制環境	★★

- 管理監督職に対してヒアリングを実施したところ、不正業務等に係る事実調査及び原因究明並びに再発防止策の検討については、主に不正業務等が発生した部署のみで行っており、局内の各部署全体で、又は、市の他部署と連携して取り組むことは原則として行われていないとのことである。
- 不正業務等が発生した部署のみで事実調査及び原因究明を行う場合や再発防止策の検討等を行う場合、自分自身に甘い調査や検討となり、不十分となることを否定できない。
- さらに、不正業務等の発生は当該発生部署のみの問題ではなく、類似する業務や同様のリスクを抱えた部署にも関連があるはずである。しかし、検討された再発防止策はそのような部署まで反映させるという視点が無い。すなわち、再発防止策は検討されても他部署における同様の不正業務等の防止に役立っていない。
- よって、上下水道局における各部署全体で取り組む姿勢、市の上下水道局以外の他部署も含めて連携して取り組む姿勢、他部署まで反映させる姿勢に問題があると考えられる。

④ 発生原因の深掘りについて

視点	区分	問題の大きさ
不正業務等に係る対応サイクル	事実調査及び原因究明	★★
内部統制	リスクの評価と対応	★★
	監視活動	★★

- 各個別案件に係る市が調査した発生原因を把握すると、「確認漏れ」「見落とし」といった文言が多く、事務担当者による事務処理ミスが原因のような記述となっている。
- たしかに、事務担当者の知識不足や経験不足等によって不正業務等を生じさせたとしても、管理監督職による情報把握や査閲、職員間の相互チェック等の統制活動、組織全体のルールを遵守する姿勢等様々な要素によって、不正業務等の発生予防ができるはずである。
- 不正業務等が生じていることは、管理監督職による情報把握や査閲の不足等が併せて生じていると考えられ、これこそが重要な問題であるが、このような発生原因の深掘りが不足している。

- また、発生原因の深掘りの不足は、どのようなリスクが存在し、それがどのように顕在化したのかを把握できていない状態であるとともに、問題が発生した後の原因究明という重要な監視活動の機能が果たせていない状態である。

⑤ リスクに対する備えについて

視点	区分	問題の大きさ
不正業務等に係る対応サイクル	予防	★★
	再発防止	★★
内部統制	リスクの評価と対応	★★

- 上下水道局の業務は、市民からの料金や使用料の収受、事業者に対する料金の支払い等金銭的なやり取り件数が極めて多く、かつ、金額も多額となる場合も多い。また、料金センターへの委託も実施されており、収納管理が極めて重要である。
- すなわち、上下水道局の業務においては、料金の調定や契約手続にリスクが大きいことが分かる。
- しかし、ヒアリングによれば、特段リスクを明確化し、リスクに備えるといった考えはなく、結果として、リスクに備えて十分な内部統制、特にチェックリストを作成・運用する、職員間で相互チェックを行うといった統制活動を整備しておく、といった検討が実施されていない。

⑥ 再発防止策の事後検証について

視点	区分	問題の大きさ
不正業務等に係る対応サイクル	再発防止	★★
内部統制	監視活動	★★

- 管理監督職に対してヒアリングを実施したところ、各個別案件において、再発防止策が策定されている。
- しかし、複数の個別案件において、策定された再発防止策が実際に実施されているか、再発防止策の内容は必要かつ十分か、実施に当たっての事務手続について効率性に問題はないかといった客観的な観点から、再発防止策の整備状況と運用状況を事後検証することは実施されていない。
- すなわち、策定時に気付いていなかった再発防止策の問題点に気づきづらい状況にあり、結果として、再発防止策が不足していれば不正業務等の再発は防ぐことが出来ず、又は、再発防止策の手続が過剰であれば事務処理の煩雑性の増加、職員のモチベーションの低下を招きかねない。

⑦ 統制環境の整備について

視点	区分	問題の大きさ
不正業務等に係る対応サイクル	予防	★★
内部統制	統制環境	★★

- 各個別案件が発生した時点においては、上下水道局全体で不正業務等の防止に関する意識を高めるための具体的な取組は少なく、局内における職場環境を良くする取組、上下水道局内の各課間の連携を強化するような取組、職員間の相互チェックの重要性を管理監督職が教え導くといった取組等は特段なされていなかった。
- すなわち、上下水道局内における統制環境を向上させ、より良い統制環境を整備するような取組が不足していたと考えられる。
- なお、管理監督職に対するヒアリングによれば、本年度においては、上下水道局内の各課間の連携強化、局内における職場環境を良くする取組等が行われ、統制環境の整備は進んでいるとのことである。

(イ) 問題点の視覚化

(ア) に記載した内容から視点ごとに問題点を視覚化すると次のとおりである。

「不正業務等に係る対応サイクル」の視点

問題の 大きさ				
予防 発見 調査 再発防止				

「内部統制」の視点

問題の 大きさ						
統制環境 統制活動 リスクの 評価と対応 情報伝達 監視活動 IT統制						

2. 上下水道局職員に対するアンケート調査

(ア) アンケート項目

実施したアンケートの調査項目は次のとおりである。

No	項目	質問事項
1	コミュニケーション	あなたの部署において、部下から上司への「報告・連絡・相談」について、次のような問題があると思いますか。 ・報告・連絡・相談がしづらい雰囲気がある。
2	コミュニケーション	あなたの部署において、上司には、次のような問題があると思いますか。 ・リーダーシップ力が不足している。 ・部下を引っ張って行こうという気持ちを感じない。 ・部下に対する気配り、声掛けが不足している。
3	コミュニケーション	あなたの部署において、同僚とのコミュニケーションについて、次のような問題があると思いますか。 ・同僚へ相談がしづらい雰囲気がある。
4	コミュニケーション	あなたの部署において、職場の雰囲気について、次のような問題があると思いますか。 ・職場の雰囲気は悪い。 ・思ったことを言えない環境、空気がある。
5	コミュニケーション	あなたの部署において、他部署(他の係や課とお考えください。)との連携について、次のような問題があると思いますか。 ・他部署との連携が不十分であると感じることがある。 ・他部署と一緒に取り組むという姿勢が不十分であると感じることがある。
6	情報共有	あなたの部署において、業務等に関する情報の共有について、次のような問題があると思いますか。 ・業務に関する重要な情報が共有されない(知らされない)ことがある。 ・業務に関する重要な情報を知りたくても知るすべがないことがある。
7	事務処理ミス	あなたの部署において、各種の事務処理ミスの防止に関し、次のような問題があると思いますか。 ・「職員間の相互点検の実施」や「業務マニュアルの整備・活用」などの事務処理ミスを防止する仕組みは上手く機能していないと思う。
8	事務処理ミス	あなたは、普段の業務等において、自分自身が事務処理ミスをしてしまうのではないかと感じたことはありますか。
9	職場への思い	あなたは、延岡市上下水道局で働いていることに誇りを感じていますか。
10	職場への思い	あなたは、普段の業務にやりがいを感じ、延岡市上下水道局という組織を良い職場として家族・友人等に勧めることができていると感じていますか。
11	業務の引継ぎ	あなたは、今の職場に着任するにあたり、前任者からの業務の引継ぎは文書により適切に受けたと感じていますか。

(イ) アンケート集計結果

○アンケート結果一覧

質問項目		そう思う	ややそう思う	あまりそう思わない	そう思わない
コミュニケーション	あなたの部署において、部下から上司への「報告・連絡・相談」について、次のような問題があると思いますか。 ・報告・連絡・相談がしづらい雰囲気がある。	4 (6.3%)	10 (15.6%)	22 (34.4%)	28 (43.8%)
コミュニケーション	あなたの部署において、上司には、次のような問題があると思いますか。 ・リーダーシップ力が不足している。 ・部下を引っ張って行こうという気持ちを感じない。 ・部下に対する気配り、声掛けが不足している。	5 (7.8%)	8 (12.5%)	25 (39.1%)	26 (40.6%)
コミュニケーション	あなたの部署において、同僚とのコミュニケーションについて、次のような問題があると思いますか。 ・同僚へ相談がしづらい雰囲気がある。	3 (4.7%)	7 (10.9%)	29 (45.3%)	25 (39.1%)
コミュニケーション	あなたの部署において、職場の雰囲気について、次のような問題があると思いますか。 ・職場の雰囲気は悪い。 ・思ったことを言えない環境、空気がある。	3 (4.7%)	7 (10.9%)	28 (43.8%)	26 (40.6%)
コミュニケーション	あなたの部署において、他部署（他の係や課とお考えください。）との連携について、次のような問題があると思いますか。 ・他部署との連携が不十分であると感じることがある。 ・他部署と一緒に取り組むという姿勢が不十分であると感じることがある。	10 (15.6%)	24 (37.5%)	26 (40.6%)	4 (6.3%)
情報共有	あなたの部署において、業務等に関する情報の共有について、次のような問題があると思いますか。 ・業務に関する重要な情報が共有されない（知らされない）ことがある。 ・業務に関する重要な情報を知りたくても知るすべがないことがある。	7 (10.9%)	18 (28.1%)	34 (53.1%)	5 (7.8%)
事務処理ミス	あなたの部署において、各種の事務処理ミスの防止に関し、次のような問題があると思いますか。 ・「職員間の相互点検の実施」や「業務マニュアルの整備・活用」などの事務処理ミスを防止する仕組みは上手く機能していないと思う。	11 (17.2%)	19 (29.7%)	31 (48.4%)	3 (4.7%)
事務処理ミス	あなたは、普段の業務等において、自分自身が事務処理ミスをしてしまうのではないかと感じたことはありますか。	10 (15.6%)	31 (48.4%)	19 (29.7%)	4 (6.3%)
職場への思い	あなたは、延岡市上下水道局で働いていることに誇りを感じていますか。	15 (23.4%)	21 (32.8%)	21 (32.8%)	7 (10.9%)
職場への思い	あなたは、普段の業務にやりがいを感じ、延岡市上下水道局という組織を良い職場として家族・友人等に勧めることができていると感じていますか。	12 (18.8%)	19 (29.7%)	24 (37.5%)	9 (14.1%)
業務の引継ぎ	あなたは、今の職場に着任するにあたり、前任者からの業務の引継ぎは文書により適切に受けたと感じていますか。【今年度に限らず、現在のポストに着任した時点について回答してください。】	6 (9.4%)	19 (29.7%)	22 (34.4%)	17 (26.6%)

(ウ) 問題点

① 他部署との連携について

視点	区分	問題の大きさ
不正業務等に係る対応サイクル	—	—
内部統制	統制環境	★★
	情報と伝達	★
	統制活動	★★

- 他部署との連携に問題があると 53.1% (そう思う 15.6%、ややそう思う 37.5%) と過半数が回答している。
- 個別案件に係る調査及び管理監督職等に対するヒアリングにおいても他部署との連携には問題があると把握しており、アンケート結果はそれを裏付けるものとなった。
- 部署間の連携に問題があれば、重要な情報の伝達漏れが生じるだけでなく、職場全体の風通しが悪くなる可能性があるとともに、部署間で検討することが望ましい相互チェック体制の構築等の実施に支障が生じる可能性がある。

② 業務等に関する情報の共有について

視点	区分	問題の大きさ
不正業務等に係る対応サイクル	—	—
内部統制	情報と伝達	★

- 業務等に関する情報の共有に問題があると 39.1% (そう思う 10.9%、ややそう思う 28.1%) が回答している。
- 半数には満たないものの、回答者の 4 割近くが、問題があると回答していることは、重要な情報が伝達されず、事務処理ミス等が発生してしまう可能性を否定できないと考えられる。

③ 事務処理ミスを防止する仕組みについて

視点	区分	問題の大きさ
不正業務等に係る対応サイクル	予防	★★
	発見	★★
内部統制	統制環境	★★
	統制活動	★★

- 「職員間の相互点検の実施」や「業務マニュアルの整備・活用」などの事務処理ミスを

防止する仕組みについて上手く機能していないと 46.9% (そう思う 17.2%、ややそう思う 29.7%) が回答している。

- 具体的に何が、どのような部分が上手く機能していないのかは本質問では不明であるものの、半数近い回答者が上手く機能していないと回答していることは、統制活動が弱く、事務処理ミスの発生を防止できず、さらに、事務処理ミスの発生を発見できない可能性まで含んでおり、問題が大きいと考えられる。
- 普段の業務等において、自分自身が事務処理ミスをしてしまうのではないかと感じたことはありますか、という問いについては、そう思う 15.6%、ややそう思う 48.4% と回答している。
- これは、職員は事務処理ミスを生じさせる不安の中で業務を実施していると考えられ、職員のモチベーションにも影響し、統制環境に問題があると考えられる。

④ 職場への思いについて

視点	区分	問題の大きさ
不正業務等に係る対応サイクル	—	—
内部統制	—	—

- 職場への思いについて、次の 2 問を質問した。
- ①あなたは、延岡市上下水道局で働いていることに誇りを感じていますか。②あなたは、普段の業務にやりがいを感じ、延岡市上下水道局という組織を良い職場として家族・友人等に勧めることができると感じていますか。
- ①については半数を超える 56.3% が、そう思う、又はややそう思うと回答している。
- しかし、②については、半数を超える 51.6% が、そう思わない、又はややそう思わないと回答している。
- いずれも半数近くの回答であるため、大きな問題とまでは言えないとも考えられるが、職場への思いは統制環境に影響し、職員のモチベーションにもつながるため、一定の注視が必要と考える。

⑤ 業務の引継ぎについて

視点	区分	問題の大きさ
不正業務等に係る対応サイクル	予防	★★
内部統制	情報と伝達	★★
	統制活動	★★

- 今の職場に着任するにあたり、前任者からの業務の引継ぎは文書により適切に受けた

と感じているかという問いに対し、そう思わない 26.6%、あまりそう思わない 34.4%と、60%以上が否定的な回答である。

- 業務の引継ぎが適切に文書で行われない場合、業務の継続性が担保されないだけでなく、重要な統制活動が引継ぎ時に漏れてしまう可能性、事務処理ミスを防止できない可能性といった問題がある。

(エ) 問題点の視覚化

(ウ) に記載した内容から視点ごとに問題点を視覚化すると次のとおりである。

「不正業務等に係る対応サイクル」の視点

問題の 大きさ				
	予防	発見	調査	再発防止

「内部統制」の視点

問題の 大きさ						
	統制環境	統制活動	リスクの 評価と対応	情報伝達	監視活動	IT統制

第5章 不正業務等に係る是正・改革方策の策定

1. 第3章及び第4章から導かれる根本的問題点の考察

第3章及び第4章において、個別案件及び各案件に共通する問題点を挙げたところである。これらを踏まえ、下表のとおり、根本的問題点の考察を行う。

不正業務等の防止、不正業務等に係る事実調査及び原因究明、並びに再発防止策の検討のそれぞれに根本的な問題があり、結果的に、不正業務等の多発を招く要因となり、かつ、過去の再発防止策の検討は不十分であったと言わざるを得ない。

【根本的問題点】

項番	内 容
1	● 不正業務等に係る調査や検討マニュアル等が未整備であるとともに、公表ルールも未整備である。 ● このため、調査や検討の実施体制が整備されず、場当たりの事実調査や再発防止策の検討を行っており、発生原因の深掘りや徹底した再発防止策の検討まで至っていない。 ● また、不正業務等を早期に公表しなければならないというプレッシャーの中で、調査や検討が不十分となっている。 ● さらに、調査や検討に係る文書は作成されていない。
2	● 調査や検討は、不正業務等が発生した部署で行われているケースがほとんどであり、局内の各部署全体で、又は、市の他部署と連携して取り組むことは原則として行われていない。さらに、検討された再発防止策等を他部署まで反映させる取り組みはない。 ● このことは、不十分な調査や検討の要因になっているとともに、不正業務等の多発を防止できていない要因になっている。
3	● 次のとおり、内部統制の構築が不十分であり、このため、内部統制の整備及び運用が適切に実施されておらず、その結果、不正業務等を防止できない要因、及び再発防止策が不十分となる要因になっている。 ● 内部統制の基礎となる組織風土、職場環境、管理監督職の行動や発言といった統制環境の重要性が認識されていない。 ● 不正業務等の発生防止の際、又は調査や検討を行う際、どのようなリスクが存在するかを検討する、リスクに備えるといった、リスクの評価と対応の概念が不足している。 ● 管理監督職による査閲、職員間による相互チェック、業務マニュアルの整備といった統制活動が不十分である。 ● 文書が適切に作成されていない、業務の適切な引継ぎが行われていない、といった情報と伝達にも問題がある。 ● 再発防止策は適切に実施されることが重要であるにもかかわらず、再発防止策の実施状況を事後的に検証するという監視活動の視点が無い。

2. 不正業務等に係る是正・改革方策

前項に記載した根本的問題点に鑑みれば、問題点は上下水道局内のみにあるのではなく、市全体に関するところも大きいと考えられる。

このため、本項では、上下水道局内のみでなく、市全体で取り組んでいただくことを念頭に是正・改革方策の策定を行う。

<不正業務等に係る是正・改革方策>

(ア) 不正業務等に対するガバナンス体制の確立

① 不正業務等対応マニュアルの整備及び運用

不正業務等について、適切な事実調査を行うとともに徹底的な原因究明を行うため、並びに不正業務等に対応した再発防止策の策定を行うため、市は、不正業務等が発生した際にどのような対応を実施すべきかを記載した不正業務等対応マニュアルの整備及び運用を行う必要がある。

- 不正業務等対応マニュアルの具体的な内容は、「予防」「発見」「事実調査及び原因究明」及び「再発防止」の全ての段階について、具体的にどのように進めていくべきかを検討し、記載すべきである。
具体的な項目ごとの記載例は次のとおりである。
予防：日常的に取り組むべき不正業務等の予防に関する方針、取組内容等
発見：不正業務等を発見した際の報告・連絡の流れ、内部通報制度等の取組み、不正業務等の重要性の判断等
事実調査及び原因究明：事実調査の実施方法、調査の実施体制（チームの組成）、調査すべき内容、関係者ヒアリングの方法、文書作成の内容等
再発防止：検討の実施体制（チームの組成）、再発防止策の検討内容、懲戒処分等の検討、再発防止策の事後検証の実施方法、文書の作成等
- また、不正業務等対応マニュアルには、外部公表ルールの規定の記載も必要である。現在、市では、原則としてすべての不正業務等について公表することとしているため、この方針を踏襲しつつ、外部公表の内容、外部公表の時期等について不正業務等対応マニュアルに記載することが考えられる。
- 外部公表の時期について、公表は速やかに行うことが望ましいものの、速やかに公表するあまり、事実調査や再発防止策の検討が不十分になっては本末転倒である。このため、例えば、外部公表は２段階で行うこととし、まず第１段階では不正業務等の内容を速報として公表し、その後の事実調査や再発防止策の検討を踏まえて、第２段階で事実調査の結果、再発防止策の検討結果等を公表することが考えられる。

② 市全体で取組む姿勢及び部署間の連携の強化

不正業務等の発生は、発生した部署だけの問題ではなく、市役所内の全部署に関わるものであると言える。このため、市は、不正業務等に対して、市全体で取り組む姿勢の強化、及び部署間の連携の強化を行う必要がある。

- 不正業務等の事実調査及び原因究明並びに再発防止策の検討を適切に実施するため、市全体で取り組むことを不正業務等対応マニュアルにおいて明示することが必要である。
- 例えば、事実調査及び原因究明並びに再発防止策の検討を行う際は、不正業務等の発生部署に加え、同じ局や部の総務部署や関連が深い部署が関与すること、内部統制推進部署が関与すること等が考えられる。なお、契約管理課、総務課、職員課等が内容に応じて、関与することも必要と考える。
- また、事実調査の結果や再発防止策の内容については、不正業務等が発生した部署のみに当てはまるものとは限らない。例えば、類似業務を行う他部署においても同様のリスクが生じている可能性がある。
- このため、例えば、内部統制推進部署は、事実調査の結果や検討された再発防止策等について、積極的に他部署へ周知や助言を行うことが望ましい。

(イ) 内部統制を踏まえた不正業務等に対する取組

① 統制環境の整備と統制活動の強化を踏まえた予防方策の実施

市は、内部統制の基礎となる組織風土、職場環境、管理監督職の行動や発言といった統制環境の整備を行う必要がある。また、市は、管理監督職による査閲の強化、職員間の相互チェックの強化、業務に関するマニュアル等の整備といった統制活動の強化を行う必要がある。

- 統制環境の整備については、管理監督職の責任が極めて大きい。このため、管理監督職に対して、内部統制構築やマネジメント力開発に係る研修等を継続的に実施し、統制環境の改善を促すことが必要である。
- また、管理監督職は、職員の心理的安全性ⁱを高め、職員が不正業務等の問題点について積極的に発言できるよう、日常的に質問や相談しやすい環境を作るとともに、職員の業務状況を把握しておく必要がある。
- 次に、多くの不正業務等は統制活動の不備によって生じることから、統制活動の強化は不可欠である。市は、個別案件に係る再発防止策を検討する際に、各種様式やチェックリストの変更、管理監督職による査閲の強化に取り組んでいる。
- しかしながら、職員に対するアンケート結果によれば、「職員間の相互点検の実施」や「業務マニュアルの整備・活用」などの事務処理ミスを防止する仕組みについて上手く機能していないと約半数が回答している。このことに鑑みれば、不正業務等が発生していないその他の業務に係る統制活動が弱い可能性を否定できない。

- このため、市は、次項に記載したリスク概念を念頭に置いて、各種業務に係る統制活動に問題が無いかを検討した上で、管理監督職による査閲能力の向上等の統制活動の強化を継続的に図るべきである。
- 管理監督職による査閲能力の向上については、「本章 2. (ウ)②不正業務等の防止等に向けた業務プロセスの再構築」に記載した業務フロー図を活用することが有用である。すなわち、業務フロー図から、業務の流れ、業務上のリスク及び当該リスクに対応した統制活動を把握できるため、管理監督職は業務フロー図の内容を十分に把握した上で、リスクに応じて査閲を強化する等により査閲能力を高められたい。
- なお、市は、事務処理ミス等の予防の観点から、市役所内で発生したヒヤリ・ハット事例等を調査し、当該調査結果及びその予防策を取りまとめ、各部署へ情報共有している。本項に記載した統制活動の強化に通じる取組であることから、より一層実効性を高めることが望まれる。

② リスク概念の熟慮

市は、不正業務等がどのような業務から、どのように発生するかといったリスク概念の熟慮を行うべきである。

- 前述のとおり、不正業務等の発生防止の際、又は調査や検討を行う際、どのようなリスクが存在するかを検討する、リスクに備えるといった、リスクの評価と対応の概念が不足している。
- 上下水道局の業務においては、料金の調定や契約手続にリスクが大きく、各個別案件は当該業務のリスクに紐づいて発生している。このため、リスクを熟慮していれば不正業務等について、ある程度の想定は出来たはずであり、事前防止が出来た可能性も十分ある。
- よって、市は、業務に係るリスク概念を熟慮の上、事前の防止策として日常的に統制活動の強化等に取り組むとともに、不正業務等について事実調査及び原因究明並びに再発防止策の検討を行う場合にもリスクに留意して実施する必要がある。

③ 事実調査及び原因究明の徹底

市は、人員体制及び時間を十分に確保した上で、不正業務等に係る事実調査及び原因究明を徹底すべきである。

- 前述のとおり、不正業務等は、事務担当者の知識不足や経験不足等によるほか、管理監督職による情報把握や査閲、職員間の相互チェック等の統制活動の未実施、組織全体のルールを遵守する姿勢の欠如等様々な要素によって発生しており、このような発生原因についての深掘りが必要である。しかし、市は、調査を原則として発生した

部署のみで実施しており人員体制が不十分であるとともに、公表を急ぐあまり時間的にも不十分となっている。

- よって、市は、発生した部署に加え、同じ局や部の総務部署や関連が深い部署、内部統制推進部署等による調査チームを組成して人員体制を整え、かつ、調査や検討に必要かつ十分な時間を充当して、リスク概念を踏まえて、不正業務等に係る事実調査及び原因究明に取り組むべきである。

④ 監視活動としての再発防止策の事後検証

市は、不正業務等が発生した部署において再発防止策が適切に実行され、リスクを抑えた効果的な再発防止策となっているかについて、監視活動としての事後検証を実施すべきである。

- 再発防止策は、策定後の実行とリスクを抑えた効果的な再発防止策となっていることが重要である。しかし、各個別案件の調査、及び管理監督職に対するヒアリングを通じて、再発防止策の事後検証は明確には行われていなかった。
- 事後検証が実施されない限り、再発防止策の有効性は判断できず、再発防止策が未実施であれば、不正業務等の再発を招く可能性もある。
- 効果的な事後検証を行うためには、不正業務等の発生部署以外の部署、例えば、内部統制推進部署が、再発防止策の実施状況やリスクを抑えた再発防止策となっているかについて、検証を行うべきである。

⑤ 統制環境の整備と統制活動の強化を踏まえた適時発見できる体制の構築

市は、不正業務等を適時に発見できないリスクにも留意して、統制環境の整備と統制活動の強化に取り組むべきである。

- 複数の個別案件において、不正業務等の発見が遅れたという問題点が検出されている。すなわち、市は、自らが発生させた不正業務等について適時に発見できていないということであり、発見が遅れば遅れるほど不正業務等の影響は大きくなる。
- 不正業務等の発見は、原則として、担当者の知識や経験、管理監督職による査閲、職員の相互チェック等の統制活動により発見されることから、不正業務等を適時に発見できないリスクに留意して、統制活動の構築に取り組むべきである。この場合の統制活動に係る重要論点はデータや数値等の正確性や網羅性であると考えられる。すなわち、データや数値等は正確か、データや数値等に漏れはないかという観点から管理監督職による査閲や職員の相互チェックを行うことが有用である。
- また、不正業務等を適時に発見するには、統制環境の整備も重要である。具体的には、職場環境によって職員の心理的安全性¹を高めておくこと、管理監督職と担

当者との適切なコミュニケーションを図っておくこと等が有用である。

⑥ 情報と伝達の徹底

市は、不正業務等に係る事実調査及び原因究明並びに再発防止策の検討については、調査や検討の内容、関係者へのヒアリング結果、調査や検討メンバーによる協議録、調査結果及び検討結果等について、文書作成すべきである。また、人事異動等に伴う業務の引継ぎにあたっては、引継ぎ文書を作成した上で、後任者へ適切に引き継ぐべきである。

- 事実調査及び原因究明の結果並びに再発防止策の検討結果は、再発防止策の事後検証を行う場合や他部署も含め類似の不正業務等が発生した場合等において活用される重要な情報である。
- また、業務を適切かつ効率的に実施するためには、文書による業務引き継ぎが重要であるとともに、事務処理漏れ等の不正業務等の発生は事務担当者の異動の際に生じる可能性がある。
- よって、市は、情報と伝達として文書の作成と文書による業務引き継ぎを徹底すべきである。

(ウ) 人材育成及び業務プロセスの再構築

前述の（ア）及び（イ）を実施するには、職員がモチベーションを高め、前向きに取り組むことが重要である。

また、市においては、人口減少社会の中で多様化する市民ニーズに対応していく必要があること等から、業務の煩雑性は増加する傾向にある。そのような状況において、前述の（ア）及び（イ）を実施するには、更なる事務手続の増加が考えられる。このため、前項に記載した内部統制の構築と業務の効率化とを合わせて達成するために、業務プロセスの再構築を検討することが望まれる。

① 職員の人材育成

市は、不正業務等の予防や再発防止策の適切な実施を行うため、人材育成計画を立案し、実施すべきである。

- 人材育成計画は、業務を進めながら管理監督職等から学ぶ OJT（On The Job Training）と研修等を通じて学ぶ OFF JT（Off The Job Training）を組合せて策定することが必要であり、具体的には、次のような内容が考えられる。

【人材育成計画（例）】

区分	内容
OJT（On The Job	● 日常業務における指導

区分	内容
Training)	・業務マニュアルやチェックリストを用いた業務の実践 ・複数職員間で実施する相互チェックに関するディスカッションと実践 ・管理監督職による事務業務に対する助言 ・複数部署間における相互チェックの検討 ・決裁過程での具体的な確認ポイントのディスカッションと実践 ・収納事務や契約事務における不正業務等の予防のポイントのディスカッションと実践 ・文書作成や文書管理の徹底 ● 問題発見・解決型のミーティングの実施 ・業務上のリスクの洗い出しのディスカッションと実践 ・リスクに対する改善案のディスカッションと実践 ・再発防止策の実施に係るディスカッションと実践
OFF JT (Off The Job Training)	● コンプライアンスに関する基礎研修 ・地方公務員法における服務規律 ・不正業務等の定義と具体例 ・公益通報制度の理解と活用方法 ・情報セキュリティと個人情報保護の重要性 ● 倫理に関する基礎研修 ・公務員倫理 ・利害関係者との適切な関係構築 ● より実践的な研修プログラム（ワークショップ形式で実施） ・過去の不正業務等の事例分析 ・ケーススタディ演習 ・内部統制の構築に関する研修（リスク評価等）

② 不正業務等の防止等に向けた業務プロセスの再構築

市は、不正業務等の防止や再発防止策の実施に向けて、現在の業務プロセスを把握したうえで、業務にかかるリスクを踏まえつつ、業務の効率化に向けて業務プロセスの再構築（BPR：Business Process Re-engineering（ビジネスプロセス・リエンジニアリング））を検討することが望まれる。また、業務プロセスの再構築にあたっては、DXの推進を併せて検討することが望ましい。

- BPRとは、業務の有効性及び効率性を高めるために、業務プロセスをゼロベースで見直し、業務を再構築することである。また、業務プロセスとは、業務フロー

(業務の流れ)だけでなく、業務に係る職員配置や各種システムの活用等、業務に関わる手順や方法等の総体を指している。

- まず、各業務について、現在の業務フローを詳細に把握し、業務フロー図等を作成しながら、業務に係るリスクや問題点を洗い出す。
- 次に、業務に係るリスクや問題点について対応策を検討した上で、業務プロセスを再構築する。再構築した業務プロセスについて、改めて業務フロー図を作成し、これに基づき、実際の業務を運用していく。
- 業務プロセスの再構築にあたっては、不正業務等の防止の観点、業務効率化の観点、市民サービスの充実化の観点等を踏まえて、検討することが重要である。
- また、職員の最適な配置数の検討、DX の推進等も併せて検討することが望まれる。
- DX の推進としては、不正業務等の防止や再発防止策の実施について AI による不正業務等の検出システムを検討すること、通常業務に RPA（業務自動化）を積極的に導入すること、財務会計システムの自動化を検討すること等が挙げられる。AI を活用した不正業務等の防止策としては下表のような内容が考えられる。
- なお、市は、業務量調査において、ノンコア業務の比率が高いといった課題を認識しており、業務の削減や効率化に取り組んでいる。不正業務等の防止等に向けた業務プロセスの再構築の検討にあたっても同様の視点を踏まえて検討することが望まれる。

【AI を活用した不正業務等の防止策（例）】

区分	内容
支出事務での活用	・ 通常と異なる金額の支払いを自動検知する。 ・ 特定の業者への偏った発注パターンを発見する。 ・ 予算執行状況の異常を検知する。
文書審査での活用	・ 書類の改ざんを自動検知する。 ・ 過去の不正業務等との照合を行い、異常を検知する。
業務プロセスにおける活用	・ 通常と異なる業務フローを検知する。 ・ 急激な使用量の変化、処理件数の変化等を自動検知する。 ・ 特定職員への業務集中がないか把握する。
リスク評価における活用	・ 過去の不正業務等からリスクを評価する。 ・ 部署ごとの不正業務等のリスクを評価する。 ・ 繁忙期や季節的変動における不正業務等のリスクを評価する。 ・ 非定型的な業務における不正業務等の起きやすさを評価する。

第6章 組織への浸透を企図した実施事項

「第5章2. 不正業務等に係る是正・改革方策」に記載した不正業務等に係る是正・改革方策については、市において組織運営に具体的に浸透されることが重要である。

そのために必要な実施事項として、次のとおり、5つの局面から実施事項の整理を行い、かつ、局面ごとに＜直ちに取り組むべき事項＞と＜継続的に取り組むべき事項＞を記載した。市におかれては、本章及び第5章2. 不正業務等に係る是正・改革方策の内容を踏まえ、具体的な対応をご検討いただきたい。

1. トップマネジメント及び管理監督職によるコミットメント

まずは、トップマネジメント及び管理監督職が不正業務等に係る是正・改革方策について率先して取り組むことが肝要である。トップマネジメント及び管理監督職によるコミットメントとして実施すべき事項は次のとおりである。

＜直ちに取り組むべき事項＞

第5章2.における記載箇所	内容
(ア)①	- 不正業務等対応マニュアルの整備 - トップマネジメントは、不正業務等対応マニュアルの策定に係る意思決定を行うとともに、職員に対して明確なメッセージの発信を行う。 - トップマネジメントは、不正業務等対応マニュアルの策定に向けて、推進チームの組成を指示する。策定については、内部統制推進部署が中心となることが考えられる。
(ア)②	- 市全体で取組む姿勢及び部署間の連携の強化 - トップマネジメント及び管理監督職は、不正業務等に対して市全体で取り組む姿勢及び部署間の連携の強化について職員へメッセージの発信等を行う。

＜継続的に取り組むべき事項＞

第5章2.における記載箇所	内容
(ア)①	- 不正業務等対応マニュアルの運用 - トップマネジメント及び管理監督職は、不正業務等対応マニュアルが実際に運用されるように指示、指導、監督等を行う。
(ア)②	- 市全体で取組む姿勢及び部署間の連携の強化 - トップマネジメントは、不正業務等が生じた場合には、市全体で取り組む姿勢及び部署間の連携の強化について、明確な指示、指導、監督等を行う。

第5章 2.における記載箇所	内容
	管理監督職は、不正業務等が生じた場合は、発生部署以外の部署についても関与が必要であること、発生部署以外にも同様のリスクが無いかの検討が必要であること等について、率先して行動する。

2. 不正業務等対応マニュアルの整備

不正業務等について、適切な事実調査を行うとともに徹底的な原因究明を行うため、並びに不正業務等に対応した再発防止策の策定を行うために、不正業務等対応マニュアルの整備が必要である。このために実施すべき事項は次のとおりである。

＜直ちに取り組むべき事項＞

第5章 2.における記載箇所	内容
(ア)①	不正業務等対応マニュアルの整備 - 市は、不正業務等対応マニュアルの策定に向けて推進チームを組成し、策定を行う。策定については、内部統制推進部署が中心となることが考えられる。

3. 職員による理解

不正業務等に係る是正・改革方策を実施するのは各職員であることから、職員による理解が不可欠である。また、職員がモチベーションを高め、前向きに取り組むことが重要である。このため、職員による理解として実施すべき事項は次のとおりである。

＜直ちに取り組むべき事項＞

第5章 2.における記載箇所	内容
(ア)①	不正業務等対応マニュアルの整備 - 市は、整備された不正業務等対応マニュアルについて、職員の理解を促すため研修等を実施する。
(ウ)①	職員の人材育成 - 市は、不正業務等の予防や再発防止策の適切な実施を行うため、人材育成計画を立案する。 - 人材育成計画は、職員がモチベーションを高め、前向きに取り組むことを念頭に策定すべきである。このため、再発防止策の実施により事務業務が改善した事例の研修等の工夫を行う。

＜継続的に取り組むべき事項＞

第5章 2.における記載箇所	内容
(ア)①	- 不正業務等対応マニュアルの運用 - 市は、不正業務等対応マニュアルに係る具体的な運用方法や事例分析等について、継続的に研修等を実施する。
(ウ)①	- 職員の人材育成 - 市は、立案した人材育成計画に基づき、人材育成に係る OJT と OFF JT を実施する。

4. 不正業務等に係る対応サイクルの自律的運用、及び内部統制の構築

不正業務等に係る対応サイクルが市自らによって運用されれば、仮に不正業務等が生じたとしても、適時に発見され、適切な再発防止策が策定され、実施されることが期待できる。すなわち、不正業務等に係る対応サイクルの自律的運用が重要である。

また、トップマネジメント及び管理監督職の発するメッセージや行動、職員による理解等が進むことにより、統制環境、統制活動、リスクの評価と対応といった内部統制が適切に構築されることに繋がり、その結果、不正業務等の発生予防、及びより適切な再発防止策の策定が可能となる。すなわち、不正業務等対応マニュアルの自律的運用にあたっては、内部統制の構築は不可欠である。

これらのために実施すべき事項は次のとおりである。

(ア) 全般事項

＜継続的に取り組むべき事項＞

第5章 2.における記載箇所	内容
(ア)①	- 不正業務等対応マニュアルの運用 - 市は、不正業務等対応マニュアルについて、「予防→発見→事実調査及び原因究明→再発防止」のサイクルを着実に運用する。このサイクルが自律的に運用されることで、不正業務等に対する改善が促される。 - 不正業務等対応マニュアルの運用は形式的なものとなってはならない。このため、運用状況については、内部統制推進部署が定期的に確認することが考えられる。

(イ) 予防

＜継続的に取り組むべき事項＞

第5章 2.における記載箇所	内容
(イ)①	・ 統制環境の整備と統制活動の強化を踏まえた予防方策の実施 ・ 市は、管理監督職に対して、内部統制構築やマネジメント力開発に係る研修等を継続的に実施し、統制環境の改善を促す。 ・ 管理監督職は、職員の心理的安全性ⁱを高める等、職員が日常的に質問や相談しやすい環境を作るとともに、職員の業務状況を把握しておく。 ・ 市は、リスク概念を念頭に置いて、各種業務に係る統制活動に問題が無いかを検討した上で、統制活動の強化を継続的に図る。
(イ)②	・ リスク概念の熟慮 ・ 市は、業務に係るリスク概念を熟慮の上、事前の防止策として日常的に統制活動の強化等に取り組む。
(イ)⑥	・ 情報と伝達の徹底 ・ 市は、業務の引継ぎにあたっては、引継ぎ文書を作成した上で、後任者へ適切に引き継ぐ。

(ウ) 発見

＜継続的に取り組むべき事項＞

第5章 2.における記載箇所	内容
(イ)⑤	・ 統制環境の整備と統制活動の強化を踏まえた適時発見できる体制の構築 ・ 市は、不正業務等を適時に発見できないリスクにも留意して、統制環境の整備と統制活動の強化に取り組む。

(エ) 事実調査及び原因究明

＜継続的に取り組むべき事項＞

第5章 2.における記載箇所	内容
(イ)②	・ リスク概念の熟慮 ・ 市は、不正業務等について事実調査及び原因究明を行う場合には、リスクに留意して実施する。
(イ)③	・ 事実調査及び原因究明の徹底 ・ 市は、不正業務等が生じた際は、人員体制及び時間を十分に

第5章 2.における記載箇所	内容
	確保した上で、不正業務等に係る事実調査及び原因究明について徹底して取り組む。
(イ)⑥	・ 情報と伝達の徹底 ・ 市は、事実調査及び原因究明における調査の内容、関係者へのヒアリング結果、調査メンバーによる協議録、調査結果等について、適切に作成し、文書を保存する。

(オ) 再発防止

<継続的に取り組むべき事項>

第5章 2.における記載箇所	内容
(イ)②	・ リスク概念の熟慮 ・ 市は、不正業務等について再発防止策の検討を行う場合には、リスクに留意して実施する。
(イ)④	・ 監視活動としての再発防止策の事後検証 ・ 市は、不正業務等が発生した部署において再発防止策が適切に実行され、リスクを抑えた効果的な再発防止策となっているかについて、監視活動としての事後検証を実施する。
(イ)⑥	・ 情報と伝達の徹底 ・ 市は、再発防止策の検討における検討の内容、検討メンバーによる協議録、検討結果等について、適切に作成し、文書を保存する。

5. 業務プロセスの再構築

不正業務等の対応については、事務手続の増加が考えられる。このため、内部統制の構築と業務の効率化とを合わせて達成するために、業務プロセスの再構築を検討することが望まれる。このために実施すべき事項は次のとおりである。

<継続的に取り組むべき事項>

第5章 2.における記載箇所	内容
(ウ)②	・ 不正業務等の防止等に向けた業務プロセスの再構築 ・ 市は、不正業務等の防止や再発防止策の実施に向けて、業務の効率化に向けて業務プロセスの再構築を検討する。また、DXの推進を併せて検討する。

以上

- i 心理的安全性とは、「組織の中で、自分の意見や提案、懸念を、否定や排除を恐れることなく表明できる状態」をいう。この心理的安全性については誤解が生じやすいことから、次のとおり、よくある誤解と正しい理解を整理する。あくまで、正しい理解に基づく心理的安全性を確保すべきである。

【心理的安全性に関するよくある誤解と正しい理解】

よくある誤解	正しい理解
心理的安全性は単なる優しい職場環境のことである。 例：単に「優しい」「和やか」な雰囲気を作る。	建設的な意見の対立、率直な意見、オープンなコミュニケーションが可能な環境を作らなければならない。
周囲に流されることを正当化する。 例：自分の意見を持たずに他者に依存する。批判的思考を放棄する。	自身の考えを持った上で、周囲に流されることなく、建設的な意見を発言しなければならない。組織目標の達成に向けた提案を行うべきである。
気楽に過ごすことを許容する。 例：法令違反を発見しても報告しない。	正直かつ率直に発言すべきである。法令違反を発見したら適時、適切に指摘しなければならない。
職員を甘やかしてしまう。 例：厳しい指摘や評価をしない。	職員に対して、適切なフィードバックを行わなければならない。率直な意見交換を活発に行うべきである。