

総務経済委員会行政視察報告

視察第3日 大阪府泉南市 令和6年5月17日（金）

●視察先・視察項目

大阪府泉南市 「内部統制制度について」

大阪府泉南市の概要

泉南市は、大阪府南部に位置し、大阪都心部から40～50キロメートル圏内にあり、公共交通機関を利用すると大阪都心部から1時間以内、関西国際空港へは20分以内で到達できる。

市域の北西は大阪湾に面し、南東は和泉山脈を境に和歌山県と接している。北東は檜井川を境界として田尻町・泉佐野市と、南西は男里川を境として阪南市に隣接している。

市域は南北約11キロメートル、東西約8キロメートルで、面積は48.98平方キロメートル、人口約58,000人のまちである。

なお、関西国際空港の南部約3分の1を市域に含んでいる。



泉南市 HP より位置と市勢

1 視察目的

泉南市における内部統制制度導入の経緯と成果、その後について視察する。



2 視察内容

＜内部統制制度導入の契機となった公金の不適切な取り扱い事案について＞

●経過

令和元年7月中旬

平成30年度決算の確認作業において、し尿くみとり業者への委託料に比べ、くみとり券の売上金額が少ないことに疑問を持った後任担当者が原因究明を行うが、明確な理由がわからなかった。

8月上旬

後任担当者が担当部長にその旨の報告をするとともに、後任担当者が前任担当者に業務の流れや内容の確認を行うも、前任担当者からくみとり券の売上金額が少ない明確な理由が示されなかった。

9月3日から9月4日

担当部長と後任担当者が改めて前任担当者に聞き取りを行ったところ、平成30年度において、50万円から100万円の現金着服の自白があった。同日、その内容を市長に報告し、市長は詳細調査の指示を行った。改めて人事担当が前任担当者に聞き取りを行ったところ、同様の自白があった。

9月4日から9月27日

その後の調査により、平成30年度において、販売所より受領した現金のうち、41万8,950円が入金されていない事実が確認されたため、その内容を前任担当者に示したところ、着服の事実を認めた。

9月30日

前任担当者に対して、懲戒免職処分を発令を行った。

10月2日

泉南警察署長宛に告訴状の提出を行い、翌10月3日に受理された。

＜し尿くみ取り券処理業務の改善に係る第三者委員会の報告書より＞

泉南市では、し尿くみ取り券に関する売上金の横領事件が発生したのち、令和元年 12 月 27 日に第三者委員会の立ち上げ、泉南市から独立した立場での中立・公正で客観的な調査がおこなわれた。

調査の内容としては、今後のくみ取り券のあり方や組織の管理体制等の検証及び再発防止に関する提言を行っていくこととし、全 6 回の委員会の開催を経て、令和 2 年 7 月 22 日、最終報告書が泉南市長あてに提出された。

この報告書の中で、組織の管理体制（ガバナンス・内部統制）における問題点として、人事及び担当業務の硬直化、業務フロー・マニュアルの不存在、監査における問題点等が指摘された。また、再発防止策の提言の中で、適切なガバナンス及び内部統制の構築が再発防止に有用であるとされた。

内部統制が有効に機能するためには、市長の意識が最も重要である。市長は、内部統制の整備及び運用に関する最終責任者であり、内部統制の基本的要素の一つである統制環境の根幹をなす組織文化に大きな影響を与える。市長は、内部統制には一定の限界があり、リスクの発見をゼロにすることはできないということにも留意しつつ、内部統制の取組を先導していくことが求められる。最終的な責任は市長にあるとはいえ、内部統制は業務に組み込まれ、組織内のすべてのものにより遂行されるプロセスであることから、市長を含む全職員が主体的に取り組むことが求められる。

内部統制は、継続的な見直しを行いながら構築していくものであることから、形式的かつ一時的な対応を図るのではなく、長期的な視点に立って取り組むべきである。さらに、内部統制に取り組むに当たっては、リスクや課題と向き合って監査を行う監査委員の知見を活かすことも効果的であると考えられる。

＜泉南市における内部統制制度ガイドラインから抜粋＞

平成 23 年に小学校プールでの死亡事故が発生して以来、泉南市においては『再発防止に向けた組織づくりのための方策』等を徹底してきた。しかしながら、平成 29 年に不適切な

会計処理が発覚し、令和元年度にはし尿汲み取り券に係る公金横領事件、及び国民健康保険調整交付金の誤った申請事務処理が発覚する事態となってしまった。

このような事態を招き、失墜した市政に対する市民の信頼回復と再発防止、職員のコンプライアンスの確立を図るため、泉南市では内部統制制度を導入することを決定した。

泉南市における内部統制制度では、過去に発生した事案を教訓とし、起こりうる不祥事、不適切な事務処理を事前に回避することを目的とし、内部統制制度の導入により、事務を適正に行い不祥事が起こりにくい環境をつくることで、職員が一丸となり、より良い市政運営を目指す。

泉南市では、内部統制に関する基本的な方針として、本ガイドラインに沿って推進することとし、「行財政改革推進本部会議」や「内部統制検討部会」等の内部統制体制において、全庁一体となって取り組む。（※「内部統制検討部会」とは、モニタリングを担当とする会計課、人事課、行革・財産活用室）なお、行革・財産活用室は、本市が取り組むべき内部統制について検討を行い、本ガイドラインに基づく内部統制体制の整備及び運用を全庁的に推進する役割を担う。

・内部統制の推進体制

①行財政改革推進本部会議

内部統制の取組を総合的かつ効果的に推進するため、市長を本部長、副市長・教育長を副本部長、各部局長を本部員とした「推進本部会議」において、内部統制における推進体制、その他の内部統制機能の充実に向けた取組等を決定する。

②内部統制検討部会

内部統制機能を担う関係各課が協力して、一体となった内部統制における取組を推進するため、関係課の長を委員とした「検討部会」を設置して、内部統制を総合的かつ全庁的に推進するにあたり、各部局との調整、指導及び助言を行うなど内部統制の取組について、統括する役割を担う。

③部局長等

部局長等は、部局内の事務執行について、最終的な責任を有するとともに、部局内における内部統制の推進の統括責任者である。

④所属長

内部統制は、原則として所属単位で取組を進め、職員の日常の業務執行の中で行われるものであることから、各所属における職員の役割と責任は特に重要である。所属長は、事務管理・労務管理を適切に行い、所属における内部統制の推進の責任者です。管理職として日常業務に関するチェック（モニタリング）を実施し、リスクへの対応、改善に繋げていく。

⑤職員

所属長の指揮・命令の下、定期的な業務やグループ又は担当内の高度な業務等の実務に従事し、根拠法令や事務手順等に沿った適正な事務執行に努める。

3 質疑応答

- ① 内部統制制度導入前、過去にどのような不祥事不適切な事案があったか。また、それらの事案をどのように制度に反映したか。

回答： 平成 23 年度に小学校プールにおける一般開放において死亡事故が発生した。平成 29 年度に留守家庭児童会会費の徴収事務を含めた 11 の事務において、不適切な会計処理が発覚した。

令和元年度にし尿汲み取り券に係る公金横領事件及び国民健康保険 調整交付金の誤った申請事務処理が発覚した。

異動サイクルの適正化、コンプライアンス研修、リスクの共有等に反映。

- ② 上記不祥事不適切事案に対し、検証と再発防止策はどう対応してきたか。

回答： 再発防止に向けた組織づくりのための方策等を徹底してきた。



③ 上記事案に対し責任の所在をどのように整理したか。また、職員・幹部の処分はあったか。

回答：令和元年度のし尿汲み取り券に係る公金横領事件については懲戒免職処分し、部長を含む5名を戒告処分とした。

④ 制度導入前、業務手順書やマニュアル等の整備状況は。

回答：要領書や個人レベルのマニュアル等があったが庁内的統一したものはなかった。

⑤ 制度導入に至る経緯と議会の関わりは。

回答：第3者委員会からの提言及び議会からの意見があった。

⑥ 制度導入前後におけるリスクマネジメント・コンプライアンス研修等の開催状況は。

回答：コンプライアンス研修は実施していたが、リスクマネジメント研修は未実施。

⑦ 制度導入前後における職員の意識はどのようにの変化したか。

回答：4年目を迎えリスク・コンプラ意識の向上は見られる。今後アンケートを実施し意識調査を行う。

⑧ 制度導入後の不祥事不適切事案は発生したか、また、発生した場合その対応はどのようにされたか。

回答：令和3年12件、令和4年22件、令和5年11件発生した。内部統制制度に基づき対応した。

⑨ 内部統制制度の評価検証と報告書作成体制は。

回答：内部統制部会で評価し報告書を作成している。

⑩ 内部統制制度の見直しバージョンアップはどのようにしたのか。

回答：見直ししていない。

⑪ 制度導入後の組織と職員等の事務負担はどのようになったか。

回答：令和4年外部監査導入、研修・点検・リスク作成等事務負担は増えている。

⑫ ヒューマンエラーをなくすためにDX化した事務事業はあるか。



回答：令和5年から事務事業のDX化に取り組んでいるが、今後の課題である。

⑬ 人事異動上で配慮することはあるか。また、異動後の引継ぎはあるのか。

回答：5年前後で異動するようにし、懸案事項引継ぎ手順書を実施している。

⑭ ハラスメントに対する対応はどのようにされているか。

回答：コンプライアンス研修等で実施している。

⑮ これから制度導入を考えている自治体に対しアドバイスがあれば。

回答：内部統制実施後も事案発生、事務負担が増えミスも発生している。制度自体は直接市民サービスの向上とならない。

⑯ 制度導入はどのような面で効果があつたか。

回答：リスクマネジメント・コンプライアンス意識の向上が見られた。

4所感

内部統制制度は、直接市民サービスの向上にはつながらないが、リスク事案の発生を抑制していくことは間接的に市民サービスの向上につながり、職員及び組織全体を守っていくことになると考えられる。管理職を含めた職員が意識を向上させ、緊張感をもって職務に取り組めば、制度導入をしなくてもリスク

事案はなくせるかもしれないが、近年多発する不祥事・不適切事案を見ていると現状それも期待できない。

現在手順書等の整備が行われているが、公文書偽造事案の例からも見ても手順書があつても絵に描いた餅になりかねない。同様に内部統制制度を定めても実効性を担保しなければ同じことが言えるが、市長の決断とリーダーシップにより、組織及び全職員の意識改革のためにも内部統制制度の導入を判断すべきと考える。



(担当：滝川健司)

市民の信頼回復に向け 内部統制制度を導入します



職場で何でも相談
できる、円通しの
良い職場をめざし
ます。

リスクを事前に
把握してミスを
減らします。

現金や債権を取り扱
う業務は、大切なお
金を預かっているとい
う意識で適切に管
理します。

人事異動サイクル
をおおむね 5 年前
後とし、不祥事が起
こりにくい職場環境
をつくれます。



コンプライアンス研
修や管理職マネジメ
ント研修等を通じて、
信頼される組織をめ
ざします。

内部統制とは、組織を適切に運営するために、組織内部に定められたルールに則り、業務を行う仕組みのことです。

泉南市 HP より

[内部統制制度ガイドライン（概要版）](#)

<https://www.city.sennan.lg.jp/material/files/group/10/naibutousei-gaidorain-gaiyou.pdf>

[内部統制制度に関するガイドライン□](#)

<https://www.city.sennan.lg.jp/material/files/group/10/naibutouseiseido-gaidorain.pdf>

[令和 5 年度内部統制制度に関する報告書（概要版）](#)

<https://www.city.sennan.lg.jp/material/files/group/10/R5naibutouseigaiyouban.pdf>

[令和 5 年度内部統制制度に関する報告書](#)

<https://www.city.sennan.lg.jp/material/files/group/10/R5naibutouseihoukokusho.pdf>