

# 総務経済委員会行政視察報告

視察第3日 佐賀県唐津市 2025年5月16日(金)

## ●視察先・視察項目

### 佐賀県唐津市「内部統制制度について」

#### 佐賀県唐津市の概要

唐津市(からつし)は、佐賀県の北西に位置し玄界灘に面する市。北部地域の中心都市として栄え、佐賀県内では、佐賀市に次いで第二位の市域人口を有する。中心市街地は唐津藩の城下町が前身。唐津神社の秋季例大祭である唐津くんちや特別名勝の虹の松原、呼子朝市などで有名で、広大な面積に多数の観光資源を有する。また、伝統工芸品である唐津焼の産地でもある。2005年(平成17年)に平成の大合併で、唐津市(旧)と、周辺の東松浦郡の呼子町・鎮西町・肥前町・相知町・巖木町・浜玉町の6つの町と、北波多村の1ヵ村が新設合併して新たに唐津市となった。また、2006年(平成18年)に七山村を編入した。経済圏である唐津都市圏は唐津市及び玄海町で約11万人強の人口を擁しており大部分を唐津市が占めるが、近隣の福岡都市圏、佐賀都市圏方面に通勤・通学する市民も多い。



唐津市概要 (2025年4月時点)

面積	487.58km <sup>2</sup>
総人口	113,177人

#### 1 視察目的

唐津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。

# 唐津市内部統制基本方針

平成29年の地方自治法一部改正の趣旨を踏まえ、住民の福祉の増進を図ることを基本とする組織目的が達成されるよう、組織目的の達成を阻害する事務上の要因をリスクとして識別及び評価し、対応策を講じることで、事務の適正な執行を確保するため、次の取組を推進します。

## 1 内部統制の目的と定義

次に掲げる内部統制の目的を達成するよう、組織的に取り組みます。

### ① 目的；業務の効率的かつ効果的な遂行

定義；業務の目的の達成に向け、効率的かつ効果的にその業務を遂行すること。

### ② 目的；財務方向等の信頼性の確保

定義；組織の財務報告又は非財務報告に重要な影響を及ぼす可能性のある情報の信頼性を確保すること。

### ③ 目的；業務に関わる法令等の遵守

定義；業務に関わる法令その他の規範を遵守すること。

### ④ 目的；資産の保全

定義；資産の取得、使用及び処分が正当な手続及び承認の下に行われるよう、資産の保全を図ること。

## 2 内部統制の対象とする事務

当該方針は、地方自治法第150条第2項に規定する方針とし、内部統制の対象とする事務は財務に関する事務とします。

## 3 内部統制の有効性の確保

内部統制を組織的に推進し、有効に機能するよう、全庁的な推進・評価体制を構築するとともに、監査委員との連携を図り、内部統制に関する情報共有や意見交換等を行います。

## 4 内部統制の見直し

内部統制の整備状況及び運用状況、内部統制評価報告書並びに監査委員からの指摘等を踏まえ、柔軟に内部統制の見直しを行います。

令和3年4月

唐津市長 峰 達郎

## 2 視察内容

### 【内部統制制度について質疑応答】

- 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  
支払い遅延、請求書があっても忘れる。施設の使用料を区間違えて少なく請求。医療費の計算ミス。通常一般的な行政事務上の財務ミスについては、もちろん制度導入前から、一定数は発生していた。
- 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か  
発生した財務事務ミスについては、ミスに至った原因、なぜ起きたのか、検証と再発防止策として次はこういう対応を記載した顛末書を、ミスをした担当課で作成し、支払い関係の事務を行っている会計課へ顛末書を提出する。
- ③ 上記事案に対し責任の所在と職員・幹部の処分は  
発生させた財務リスクは、担当課の責任として顛末書において担当課長とミスを起こした担当者の2人の名前を記載して提出をしてもらう。行政事務処理上のミスであれば、当然ながら管理職職員は管理監督者として責任を問われる。
- ④ 制度導入前、業務手順書やマニュアル等の整備状況は  
内部統制制度導入前から、契約・旅費計算の業務手順書やマニュアル等は整備していた。その他各課において、独自の処理や手順を示した業務の内容を整備している部署もある。
- ⑤ 制度導入に至る経緯と議会の関わりは  
議会の方から、議員選出の監査委員を置かない代わりに、内部統制を求められて制度導入したという経緯がある。
- 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は  
人事課による法令遵守の徹底、発生不祥事の原因、検証、再発防止策の実施。幹部職員を対象とした、市職員倫理会議というのを年4回開催している。全職員を対象としたコンプライアンス研修を年1回実施し、また個別のコンプライアンスの研修を実施。
- ⑦ 制度導入前後における職員の意識の変化は  
導入前から各課内において、財務事務のミスに対する対応策を整備している部署はあった。導入後は各課に注意すべき財務事務を洗い出す作業、危険リスクを洗い出して対応策を明文化している。危険性リスクに対しては、職員全員で対応しようという意識が向上した。

**⑧ 制度導入後の不祥事不適切事案は発生したのか、またその対応は**

制度導入後も一般的な事務処理上の財務ミスについては、一定数発生している。財務事務ミスが発生した場合は、内部統制を評価する部局において、リスクの対応策が有効に働いているのか評価を行い、不備がある場合にはそれが重大な不備に当たるのかどうかの判断をしている。

**⑨ 内部統制制度の評価検証と報告書作成体制は**

内部統制の評価を各部の副部長及び行政マネジメント課が実施、その後評価検証については部長が確認する。報告書の作成については行政マネジメント課で作成をしている。

**⑩ 内部統制制度の見直しバージョンアップは**

制度導入後監査委員との意見交換、評価報告書に対する監査から審査意見書等の内容を反映し、毎年少しずつ見直しを行っている。

**⑪ 制度導入後の組織として、また職員等の事務負担は**

行政マネジメント課では、膨大に増えました。他課の職員においても内部統制という名前聞いただけでどういう事務かわからない、複雑な理解やその対応に時間を要している。

**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**

特にありません。

**⑬ 人事異動上での配慮、及び異動後の引継ぎは**

人事部では、全課長ヒアリングを行うとともに、人事評価の結果や異動希望調査、本人の特性も考慮して職員を配置している。また、異動の際には、規定に基づき事務引き継ぎを行っている。

**⑭ ハラスメントに対する対応は**

令和6年度、全職員を対象としたハラスメントに関するアンケートを実施した。カスタマーハラスメント対策として、対応マニュアルの作成、職員研修の実施、職員が着用する名札の表示変更等行っている。

**⑮ 制度導入はどのような面で効果があったか**

⑦のとおり全職員でルールを守ろうと意識向上した。

**⑯ 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は**

組織の健全な運営、持続的な成長を支える仕組みを構築する取り組みで、市長が先導してやる制度になっており、信頼に足る行政サービスを住民が共有することに繋がる。不祥事・不適切事案発生させないためには、制度とかその対応策を全組織に求めること、それを可視化・明文化していくこと。

これから内部統制を導入するということは、推進部局、企画部局等に指針やマニュアルの策定、全職員各担当課におけるリスク、事務の識別分析評価、管理する対応策の整備作業、評価部局における報告書の作成、議会へ報告等膨大な事務が発生する。ひとつの部署に過度な事務負担とならないように、推進部局と評価部局の体制が確保できるのであれば検討されたい。

#### ⑰ 内部統制の評価に基づく監査委員の評価はどのように行われているか

評価部局が作成した内部統制評価報告書に記載された財務ミスについて、監査委員が独自で把握したものに漏れがないか、整備したそのリスクが有効・妥当なのか審査をしている。

#### ⑱ 監査委員からの議会への報告はどのようにされているか

地方自治法の第150条第4項の規定に基づいて、市の執行部で内部統制評価報告書を作成するようになっている。監査委員の審査に付した報告書を監査委員の意見を付けて議会に提出しなければならない。また、議会に提出した報告書を公表しなければならない。監査委員から議会への直接報告等は行っていない。

### 3所感

昨年の泉南市に引き続き、内部統制制度を導入している唐津市を視察してきた。どの自治体でも、不適切事務・不祥事が発生していると思われるが、それぞれのやり方で事案の発生や再発防止をしている。

業務マニュアルやリスクマネジメント、手順書の作成等を行いながら内部統制制度を定めている自治体もある。

本市においても同様の対策は執られているが、不適切事務・不祥事は繰り返されており、その度に謝罪と処分が行われ議会も市民も呆れている。

議会からの内部統制制度の提言にも反応が薄い状況であるが、取り返しのつかない事案が発生しないことを祈るばかりである。

