

令和3年度

# 包括外部監査結果報告書

令和4年3月

呉市包括外部監査人

公認会計士 出本 宏



## 目次

第1 包括外部監査の概要 .....	1
1 外部監査の種類 .....	1
2 選定した特定の事件 .....	1
3 事件を選定した理由 .....	1
4 実施した外部監査の手法 .....	2
5 監査対象期間 .....	2
6 包括外部監査の実施期間 .....	2
7 包括外部監査人及び補助者 .....	3
第2 監査対象の概要 .....	4
1 内部統制とは .....	4
(1) 定義 .....	4
(2) 内部統制の構成要素 .....	5
(3) 内部統制の限界 .....	6
2 当年度において監査対象となる内部統制の追加説明 .....	7
(1) 全庁的な内部統制－モニタリング .....	7
(2) 業務レベルに係る内部統制 .....	9
① 固定資産管理 .....	9
② 歳入手続及び歳出手続に係る内部統制の運用状況 .....	12
3 当年度において監査対象となる内部統制の呉市における状況 .....	14
(1) 内部統制制度の導入 .....	14
① 令和3年度 of 取組内容 .....	14
② 令和3年度における内部統制体制整備の進捗状況（令和3年12月現在） .....	15
(2) 固定資産管理の状況 .....	16
① 固定資産管理台帳の整備状況 .....	16
② 維持費用の把握状況 .....	24
(3) 歳入手続及び歳出手続に係る内部統制の運用状況 .....	29
第3 包括外部監査の手法及び手続 .....	30
1 監査に関する基本的な考え方 .....	30
2 具体的な監査手続 .....	33
(1) モニタリングに関する監査手続 .....	33
(2) 固定資産管理に関する監査手続 .....	34
(3) 歳入手続及び歳出手続に係る内部統制の運用状況に関する監査手続 .....	35
① 歳入手続に係る内部統制の運用状況に関する監査手続 .....	35
② 歳出手続に係る内部統制の運用状況に関する監査手続 .....	37

第4 監査結果 .....	59
1 モニタリング .....	59
2 固定資産管理 .....	61
3 歳入歳出業務に係る内部統制の運用状況 .....	64
(1) 歳入（固定資産税）業務に係る内部統制の運用状況 .....	64
(2) 歳出業務に係る内部統制の運用状況 .....	66
第5 意見 .....	67
1 はじめに .....	67
2 モニタリングに関する意見 .....	68
3 固定資産管理に関する意見 .....	69
(1) 固定資産管理台帳の整備状況をまとめた一覧表の整備（主管部署：行政改革課） .....	69
(2) 個別施設計画の中の長寿命化事業の計画の随時及び定期的な見直し（主管部署： 行政改革課） .....	70
① 長寿命化事業の計画のローリング方式による見直し .....	70
② 改修費用等の計算方法に関するマニュアルの整備 .....	71
4 歳入歳出業務に係る内部統制の運用状況に関する意見 .....	72
(1) 日付データの有効利用（主管部署：総務課） .....	72
(2) 物品発注の見積合わせ業務の電子化（主管部署：契約課） .....	74

## 第1 包括外部監査の概要

### 1 外部監査の種類

地方自治法第 252 条の 37 第 1 項の規定に基づく包括外部監査

### 2 選定した特定の事件

前々年度及び前年度に引き続き、「内部統制の整備状況及び運用状況」を選定する。

ただし、対象となるのは、全庁的な体制については「モニタリング」、業務レベルのリスク対応策については「固定資産管理」及び「歳入手続及び歳出手続に係る内部統制の運用状況」とする。

### 3 事件を選定した理由

地方公共団体は、「その事務を処理するに当っては、住民の福祉の増進に努めるとともに、最少の経費で最大の効果を挙げ」（地方自治法第 2 条第 14 項）、また、「常にその組織及び運営の合理化に努める」（地方自治法第 2 条第 15 項）ことが求められており、そのための事務の適正な執行の確保には、法的義務の有無にかかわらず、一定の内部統制が存在することが前提となる。

また、人口減少社会においても地方公共団体が行政サービスを安定的、持続的、効率的かつ効果的に提供していくためには、その要請に対応した地方行政体制を確立することが必要とされ（第 31 回地方制度調査会答申より一部引用）、内部統制制度が令和 2 年 4 月から都道府県及び指定都市に対してその導入を義務付けられることとなった（その他の市町村は努力義務）。

以上のように、「内部統制の整備状況及び運用状況」は包括外部監査を行うにあたり、選択すべき監査テーマであり、呉市にとっても有意義であると考えられる。

	令和元年度 (2019)	令和2年度 (2020)	令和3年度 (2021)
全庁的な 内部統制	統制環境	リスクの評価と対応 統制活動 情報と伝達 ICTへの対応	モニタリング
業務レベルの 内部統制	フローチャートの作成	フローチャートの作成	業務の分析
	歳入 市民税 固定資産税・都市計画 税 使用料 国庫負担金 県負担金 国民健康保険料 後期高齢者医療保険料 介護保険料	歳出 人件費 介護サービス給付 OA機器リース 電算処理委託 工事委託・工事 用度契約 物品購入 公有財産購入 旅費	固定資産管理
	RCMの作成	RCMの作成	
	同上	同上	
	統計的サンプリング テスト	統計的サンプリング テスト	統計的サンプリング テスト
	—	—	歳入 歳出（固定資産の取得 を含む）

#### 4 実施した外部監査の手法

「第3 包括外部監査の手法及び手続」を参照のこと。

#### 5 監査対象期間

原則として令和2年度。

ただし、必要に応じて令和3年度も監査対象とした。

#### 6 包括外部監査の実施期間

令和3年6月1日から令和4年2月28日まで

7 包括外部監査人及び補助者

包括外部監査人	公認会計士	出本 宏
監査補助者	公認会計士	山田紳太郎
監査補助者	公認会計士	黒田健治
監査補助者	税理士	得能宏一

## 第2 監査対象の概要

内部統制の定義については過去 2 年度の包括外部監査結果報告書でも記述したが、再確認のためここに記述する。

### 1 内部統制とは

以下の内部統制に関する説明については、アメリカ合衆国のトレッドウェイ委員会組織委員会（Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission（略称「COSO」））報告書や我が国の「財務報告に係る内部統制の評価及び監査基準」及び「財務報告に係る内部統制の評価及び監査に関する実施基準」から引用している。そのため、企業経営を前提とした表現となっている。また、文中には包括外部監査人の私見も含まれていることを申し添える。

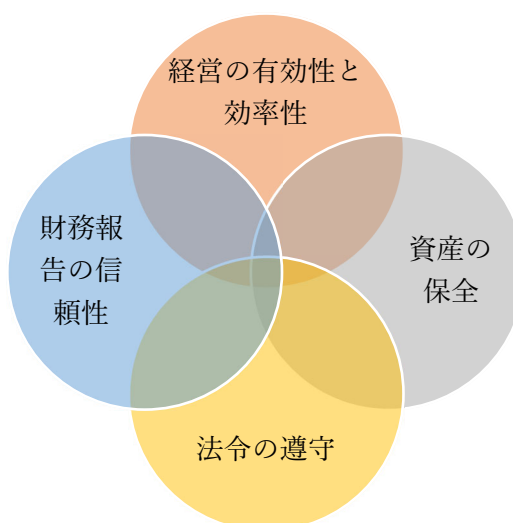
#### (1) 定義

内部統制とは、業務手順や社内体制といった組織内部の細かな仕組みにまで踏み込んで、不正・誤謬が起きないように規律を働かせることであり、以下の目的が達成されているとの合理的保証を得るために、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う。

- ① 経営の有効性及び効率性を高めること
- ② 企業の財務報告の信頼性を高めること
- ③ 経営に関わる法令の遵守を促すこと

わが国では、これらに「資産の保全」を加え、4つの目的を達成すべきものとされている。

4つの目的はお互いに独立して存在するのではなく、相互に密接に関連するものである。







告されるべきであり、組織の長は、報告された問題点について、そのリスクを分類・分析・評価して、適切な対応を選択していくことになる。

#### ⑥ ICT（情報通信技術）への対応

今や、業務運営において情報システムが存在しない組織はなく、情報技術の利用を前提として業務運営は設計されている。ICT への対応を内部統制の構成要素の 1 つとしているのは、おそらく我が国ぐらいであろうが、これはシステム障害や情報漏洩が起こった場合の影響の大きさから、注意喚起のために強調されたものと推測する。

#### (3) 内部統制の限界

何事においても、100%完璧というものは存在しない。公認会計士である包括外部監査人が軽々に述べるべきではないかもしれないが、内部統制にも限界がある。

限界の事例は以下のものが挙げられる。

- ① 内部統制は、判断の誤り、不注意、複数の担当者による共謀によって有効に機能しなくなる場合がある
- ② 内部統制は、当初想定していなかった組織内外の環境の変化や非定型的な取引等には、必ずしも対応しない場合がある
- ③ 内部統制の整備及び運用に際しては、費用と便益との比較衡量が求められる
- ④ 経営者が不当な目的のために内部統制を無視ないし無効ならしめることがある

このように限界は存在するが、それを理解した上で、内部統制を構築していくことが肝要となる。

## 2 当年度において監査対象となる内部統制の追加説明

### (1) 全庁的な内部統制－モニタリング

(出典：財務報告に係る内部統制の評価及び監査の基準並びに財務報告に係る内部統制の評価及び監査に関する実施基準（企業会計審議会）（以下「J-SOX」という。))

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。

#### ① 日常的モニタリング

日常的モニタリングは、内部統制の有効性を監視するために、経営管理や業務改善等の通常の業務に組み込まれて行われる活動をいう。

#### ② 独立的評価

独立的評価は、日常的モニタリングとは別個に、通常の業務から独立した視点で、定期的又は随時に行われる内部統制の評価であり、経営者、取締役会、監査役等、内部監査等を通じて実施されるものである。

#### ③ 評価プロセス

内部統制を評価することは、それ自体一つのプロセスである。内部統制を評価する者は、組織の活動及び評価の対象となる内部統制の各基本的要素を予め十分に理解する必要がある。

#### ④ 内部統制上の問題についての報告

日常的モニタリング及び独立的評価により明らかになった内部統制上の問題に適切に対処するため、当該問題の程度に応じて組織内の適切な者に情報を報告する仕組みを整備することが必要である。この仕組みには、経営者、取締役会、監査役等に対する報告の手続が含まれる。

なお、「地方公共団体における内部統制制度の導入・実施ガイドライン」（平成31年3月総務省（以下「地方公共団体ガイドライン」という。))では、モニタリングについては以下のように規定されている。

「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実施さ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。」

これを見る限りにおいてはJ-SOXと同様の趣旨となっており、経営者、取締役会、監査役等、内部監査等は、地方公共団体では長、議会、監査委員、内部統制推進部局等と読み替えることができるものと思われる。

なお、地方公共団体ガイドラインによれば、内部統制における長、議会、監査委員及び内部統制推進部局の役割は以下のようになる。

#### ① 長

長は、地方公共団体の事務について包括的な管理執行権限を有しており、内部統制の整備及び運用に関しても最終的な責任者である。

長は、その補助機関である職員（副知事又は副市町村長等、会計管理者及びその他職員）に対する指揮監督（補助執行の方針、基準及び手続等についての命令や、遵守義務の違反、職務の達成上不適当なことはないかの監視及び是正）（地方自治法第 154 条）を通じて、内部統制の整備及び運用を自らの事務として処理することとなる。

長は、統制環境に係る諸要因及びその他の内部統制の基本的要素に影響を与える組織文化に大きな影響力を有しており、地方公共団体における内部統制が有効に機能するかを大きく左右する。

なお、副知事・副市町村長・部局長など、特定の事務や組織における責任者については、長の意向を直接的に踏まえ、その権限の範囲内において、内部統制に関して重要な役割を担うこととなる。

#### ② 議会

議会は、長から独立した立場で、これを監視する役割を担っており、内部統制に関しても、議決事件（地方自治法第 96 条）に係る質疑や調査権（地方自治法第 100 条）の行使等を通じて、地方公共団体の内部統制の枠外から、統制環境に影響を与えるとともに、内部統制の整備状況及び運用状況について監視を行い、必要に応じて改善を促すことが考えられる。

#### ③ 監査委員

監査委員は、財務監査（地方自治法第 199 条第 1 項）のほか、必要があると認めるときは、地方公共団体の事務の執行について監査（行政監査）をすることができる（同条第 2 項）。監査委員は、財務監査や行政監査等の過程において、内部統制の整備状況及び運用状況について監視を行い、内部統制の不備又は内部統制の不備に当たる可能性のある事項を把握した場合は、適切な改善又は是正を促すため、担当部局又は内部統制評価部局等に聴き取りなどの確認又は指摘を行うことが求められる。

監査委員の有する機能は地方公共団体の統制環境の一部を構成しているが、監査委員は、長とは異なる執行機関として独立した権限を行使する立場にあり、長による統制活動を担う立場にはない。

#### ④ 内部統制推進部局

内部統制推進部局は、地方公共団体として取り組むべき内部統制について検討を行い、内部統制に関する方針の策定の実務を補助し、当該方針に基づき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。

## (2) 業務レベルに係る内部統制

### ① 固定資産管理

#### i 企業会計における固定資産

固定資産とは、一般的に少なくとも 1 年を超えた使用、運用または回収することを目的として長期間保有する資産をいう。企業会計上は、固定資産は、さらに有形固定資産（建物、構築物、機械装置、船舶、車両運搬具、工具器具備品、土地、建設仮勘定等）、無形固定資産（営業権、特許権、地上権、商標権等）及び投資その他の資産（子会社株式その他流動資産に属しない有価証券、出資金、長期貸付金等）に区分しなければならないとされている（企業会計原則 第三 貸借対照表原則 四(一)B）。

#### ii 固定資産の管理方法

固定資産は、上記のとおり保有期間が長期に及ぶため、適切な資産保全のためには、管理台帳を整備しておく必要がある。

管理台帳には、通常、①資産名、②取得日付、③供用日付、④取得価額、⑤数量、⑥資産勘定科目、⑦設置場所等の情報が登録される。これら登録された情報に基づき、会計・税務のデータ（減価償却費の計算、処分損益の計算基礎等）が作成される仕組みとなっている。

このように、固定資産管理台帳は固定資産取得後から処分に至る時期までの現物管理を目的として整備・運用されており、固定資産管理におけるリスクについては、例えば以下のものが挙げられる。

- 承認が行われていない固定資産を購入する
- 検収が完了していない固定資産を購入する
- 資本的支出か修繕費かの判断を誤って計上処理を行う
- 固定資産台帳の登録にあたって、耐用年数の適用を誤ってしまう
- 減価償却費の計算を誤る
- 管理台帳上存在すべき固定資産の所在が不明となる
- 除却（売却）の承認が行われていない固定資産を誤って除却（売却）する
- 処分損益の計算を誤る

#### iii 地方公共団体における固定資産

地方自治法では、固定資産に近いものとして「公有財産」という文言が用いられている。「公有財産」とは普通地方公共団体の所有に属する財産のうち次に掲げるもの（基金に属するものを除く。）をいう（地方自治法第 238 条第 1 項）。

##### (ア) 不動産

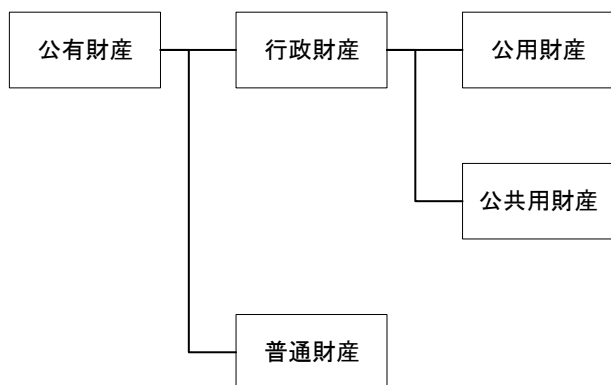
(イ) 船舶、浮標、浮棧橋及び浮ドック並びに航空機

(ウ) 前二号に掲げる不動産及び動産の従物

(エ) 地上権、地役権、鉱業権その他これらに準ずる権利

- (d) 特許権、著作権、商標権、実用新案権その他これらに準ずる権利
- (e) 株式、社債（特別の法律により設立された法人の発行する債券に表示されるべき権利を含み、短期社債等を除く。）、地方債及び国債その他これらに準ずる権利
- (f) 出資による権利
- (g) 財産の信託の受益権

さらに、公有財産は、行政財産と普通財産とに分類され（地方自治法第 238 条第 3 項）、行政財産は、公用財産と公共用財産とに分類される。



行政財産…普通地方公共団体において公用又は公共用に供し、又は供することと決定した財産（地方自治法第 238 条第 4 項）

公用財産…普通地方公共団体が直接使用する財産

例) 庁舎や消防署等

公共用財産…住民が共同使用する財産

例) 学校・図書館・まちづくりセンター・道路・橋梁・トンネル等

普通財産…行政財産以外の一切の公有財産（地方自治法第 238 条第 4 項）

公有財産も長期保有を目的とするものであるから、それぞれ台帳が整備され管理されているのであるが、企業会計上の固定資産は公有財産と比較するとその範囲は広い。その典型例がソフトウェアである。地方公共団体の業務執行において、システムを利用しない業務はないと言って過言ではないと思われるが、その管理は各地方公共団体の自主性に任されてきた。

ところで、地方公共団体は発生主義等の企業会計の考え方及び手法を取り入れた統一的な基準による財務書類の作成及び予算編成等への活用を平成 29 年度までに行うように総務省から要請されていた。その目的は、地方財政の厳しさが増す中で、財政の透明性を高め、住民に対する説明責任をより適切に果たし、財政の効率化・適正化を図ることとされている。

固定資産台帳は、財務書類の重要な補助簿として、その整備が進められてきた（呉市においてはすでに整備済み）。

従来から地方公共団体では、地方自治法に規定する公有財産を管理するための公有財産台帳や個別法に基づく道路台帳等の各種台帳が備えられているが、これらの台帳は、主に数量面を中心とした財産の運用管理、現状把握を目的として備えることとされており、資産価

値に係る情報の把握が前提とされていない。また、これらの台帳を個々に備えることとなっているものの、すべての固定資産を網羅する台帳を整備することとなっていなかった。

固定資産台帳は、固定資産をその取得から除売却処分に至るまでその経緯を個々の資産ごとに管理するための帳簿としての整備が進められてきた。固定資産台帳には地方公共団体が所有するすべての固定資産（道路、公園、学校、公民館等）について、取得価額、耐用年数等のデータが網羅的に記載されている。また、上述のソフトウェアをはじめとする公有財産以外の長期保有目的資産も管理されるようになった。

#### iv 固定資産台帳に期待されるその他の機能

固定資産台帳は、上記のように地方公共団体の財政状況を表す財務書類の作成に必要な情報を備えた補助簿である。また、将来世代と現世代の負担公平性に関する情報や施設別・事業別等のセグメント別の財務情報をあわせて示すこと等により、個別に行う行政評価や予算編成、公共施設の老朽化対策等に係る資産管理等といった活用につなげることや、民間事業者による PPP/PFI<sup>1</sup>事業への参入促進にもつながると考えられる。

さらに、固定資産台帳は、総務省が策定を要請している「公共施設等総合管理計画」に関連して、公共施設等の維持管理・修繕・更新等に係る中長期的な経費の見込みを算出することや、公共施設等の総合的かつ計画的な管理に関する基本的な方針等を充実・精緻化することに活用することも考えられる。（以上「資産評価及び固定資産台帳整備の手引き 総務省」から引用）

---

<sup>1</sup> PPP（パブリック・プライベート・パートナーシップ：公民連携）…公民が連携して公共サービスの提供を行うスキームを呼ぶ。PFIは、PPPの代表的な手法の一つ。

PFI（プライベート・ファイナンス・イニシアティブ）…公共施設等の設計、建設、維持管理及び運営に、民間の資金とノウハウを活用し、公共サービスの提供を民間主導で行うことで、効率的かつ効果的な公共サービスの提供を図るという考え方。

## ② 歳入手続及び歳出手続に係る内部統制の運用状況

(以下、J-SOXに基づき記載する。)

### i 運用状況の評価の内容

業務手続に係る内部統制が適切に運用されているかを判断するため、業務プロセスに係る内部統制の運用状況の評価を実施する。

具体的には、関連文書の閲覧、当該内部統制に係る適切な担当者への質問、業務の観察、内部統制の実施記録の検証、各現場における内部統制の運用状況に関する自己点検の状況の検討等により、歳入手続及び歳出手続に係る内部統制の運用状況を確認する。

### ii 運用状況の評価の実施方法

運用状況の評価の実施に際して、原則としてサンプリングにより十分かつ適切な証拠を入手する。全社的な内部統制の評価結果が良好である場合や、歳入手続及び歳出手続に係る内部統制に関して、同一の方針に基づく標準的な手続が組織内部の複数の事業拠点で広範に導入されていると判断される場合には、サンプリングの範囲を縮小することができる。

例えば、複数の営業拠点や店舗を展開している場合において、統一的な規程により業務が実施されている、業務の意思決定に必要な情報と伝達が良好である、内部統制の同一性をモニタリングする内部監査が実施されている等、全社的な内部統制が良好に運用されていると評価される場合には、全ての営業拠点について運用状況の評価を実施するのではなく、個々の事業拠点の特性に応じていくつかのグループに分け、各グループの一部の営業拠点に運用状況の評価を実施して、その結果により全体の内部統制の運用状況を推定し、評価することができる。

評価対象とする営業拠点等については、計画策定の際に、一定期間で全ての営業拠点を一巡する点に留意しつつ、無作為抽出の方法を導入するなどその効果的な選定方法について検討する。

(注1) 統制上の要点として識別された内部統制の運用状況の評価は、原則として、毎期実施する必要がある。ただし、全社的な内部統制の評価結果が有効である場合には、統制上の要点として識別された内部統制（財務報告の信頼性に特に重要な影響を及ぼすものを除く。）のうち、前年度の評価結果が有効であり、かつ、前年度の整備状況と重要な変更がないものについては、その旨を記録することで、前年度の運用状況の評価結果を継続して利用することができる。これにより、業務プロセスに係る内部統制の運用状況の評価について、一定の複数会計期間内に一度の頻度で実施されることがあることに留意する。

また、事業規模が小規模で、比較的簡素な構造を有している組織等においては、経営者が直接行った日常的モニタリングの結果や監査役等が直接行った内部統制の検証結果（例えば、棚卸の立会などの往査の結果をまとめた報告書等）を内部統制の実施状況の検証として利用するなど、効率的な運用状況の検討が可能な場合が



あることに留意する。

一方、地方公共団体ガイドラインにおいては、「運用状況については、評価対象期間中に結果として発生した不適切な事項に関する不備について評価を行うこととなるため、基本的に、評価対象期間終了後に評価を実施することとなる。」とされ、「業務レベルの内部統制の運用状況の評価に当たって、内部統制評価部局は、結果として発生した不適切な事項について、各部局による自己評価として報告を受けた上で、必要に応じて特定の業務の運用状況を詳細に確認することが考えられ」、「サンプリング（無作為抽出により母集団全体の特性を推定する手法）を実施することを要しない」とされている。

### 3 当年度において監査対象となる内部統制の呉市における状況

#### (1) 内部統制制度の導入

地方公共団体における内部統制制度は、「人口減少社会に的確に対応する地方行政体制及びガバナンスのあり方に関する答申」（平成 28 年 3 月 16 日 第 31 次地方制度調査会）の趣旨を踏まえ、人口減少社会においても行政サービスを安定的、持続的、効率的かつ効果的に提供していくため、令和 2 年度から都道府県及び指定都市に本制度の導入が義務付けられた（指定都市以外の市町村は努力義務）。

呉市では、業務の適正な執行の一層確保と、より質の高い行政サービスを提供するため、令和 4 年度から制度を導入することとし、現在、運用開始に向けて取り組みを進めているところである。

#### ① 令和 3 年度の実施内容

##### i 事例の整理・発生原因の分析等

これまでの呉市における監査委員からの指摘事項や法令違反の事例等を整理して、事務を執行する上でのリスクを洗い出し、その原因等について、分析を行う。具体的流れは以下のとおりである。

ア 監査での指摘事項等の事例を抽出・整理

イ 事務等におけるリスクの抽出

- ・ 収入調定額の算定誤り、現金の紛失等
- ・ 支出額の算定誤り、給与の誤支給
- ・ 契約書の記載誤り、契約内容の不遵守

など、法令、条例、規則等の違反や事務処理ミス等の事例をリスクとして抽出

ウ リスク発生の要因の整理

- ・ 法令遵守意識の欠如、知識・能力不足等
- ・ 不適切な事務引継ぎ、マニュアルの未整備
- ・ チェック体制の不備、進捗管理の不備 など

##### ii 内部統制体制の整備

分析したリスクについて、内部統制の対象とすべきリスクの設定や対応策の検討を行う。具体的流れは以下のとおりである。

ア 内部統制の対象とすべきリスク分析・対応策の検討

- ・ リスクの分析結果を基に類型化
- ・ 類型化したものを基にリスク一覧として整理
- ・ 整理したリスクを内部統制の対象として設定
- ・ リスクの影響の評価・対応策の検討

リスク分析、対応策の検討を基に、評価・対応策を整備した上で、制度の運用方法や執行体制を検討する。

イ 内部統制運用方法・執行体制の検討

- ・ リスク評価・対応策を基に運用方法の検討
- ・ 運用を行うための執行体制の整備
- ・ 内部統制基本方針の策定検討

iii 呉市内部統制体制整備推進本部の設置

内部統制の導入に当たり、全庁的に協議、検討をしていくため、呉市内部統制体制整備推進本部を設置し、体制整備等の検討を進めている。推進本部は副市長を本部長とする本部会議を始め、検討における情報共有や進捗管理等を行う幹事会、制度の詳細な検討等を行うワーキング・グループで構成されている。

《構成》

呉市内部統制体制整備推進本部【本部会議】

基本方針や執行体制等の意思決定

本部長：副市長・副本部長：副市長

本部員：上下水道事業管理者、教育長、消防長、理事(兼)総務部長、理事(兼)都市部長、企画部長(兼)復興総室長、財務部長、市民部長、文化スポーツ部長、福祉保健部長、環境部長、産業部長、土木部長、会計管理者

呉市内部統制体制整備推進本部【幹事会】

検討における情報共有や進捗管理等、庁内調整

会長：総務部副部長(行政改革課担当)・副会長：行政改革課長

幹事：総務課長、人事課長、企画課長(兼)復興担当課長、情報統計課長、財政課長、管財課長、地域協働課長、文化振興課長、福祉保健課長、環境政策課長、商工振興課長、都市計画課長、土木総務課長、会計課長、教育総務課長、上下水道総務課長、消防総務課長

呉市内部統制体制整備推進本部【ワーキング・グループ】

制度の詳細な検討、他都市の事例研究等

リーダー：行政改革課長

グループ員：総務課、人事課、行政改革課、情報統計課、財政課、管財課、契約課、会計課、上下水道総務課の担当グループリーダー等

事務局：行政改革課 オブザーバー：監査事務局

② 令和3年度における内部統制体制整備の進捗状況（令和3年12月現在）

令和3年4月9日に第1回本部会議が、令和3年4月28日に第1回幹事会が開催され、以降、必要に応じて幹事会及びワーキング・グループが開催され、リスクの設定・対応策、内部統制運用方法・執行体制等が検討されている。

各課・各職員が業務を効率的に行うため、あるいは、ミス防止のための取組みを幹事会及びワーキング・グループで検討し、リスクの洗い出しを行い、それに基づきリスクの対応策等を作成している。

(2) 固定資産管理の状況

① 固定資産管理台帳の整備状況

呉市では、下表のような台帳を整備・運用している。それぞれの作成目的・施設名、所在地以外の主な掲載項目・対象資産は以下のとおりである。

(行政財産(公用)…公 行政財産(公共用)…共 普通財産…普)

No.	台帳名称	担当課	作成目的	施設名、所在地 以外の主な掲載 項目	対象資産		
					公	共	普
1	公有財産台帳	管財課	財産の状況を明らかにしておくとともに、「財産に関する調書」の基礎資料として利用するため	登記地目 公簿地積 実測地積 異動年月日 登記原因 取得価格 用途 構造 階層 建築年月日 延床面積等	●	●	●
2	固定資産台帳	管財課	地方公共団体の財務状況を表す財務書類の作成に必要な基礎資料として利用するため	財産番号 主管課名称 耐用年数 稼働年数 数量 単位 取得日 取得価額 減価償却累計額 期末簿価等	●	●	●
3	公共施設白書	行政改革課	設置状況・利用状況などの実態に対して総合的・横断的に課題を把握するため	建設年度 設置目的 管理形態 補助金の有無 構成施設 敷地面積 延床面積 利用状況 維持管理経費 施設写真等	●	●	●

No.	台帳名称	担当課	作成目的	施設名、所在地 以外の主な掲載 項目	対象資産		
					公	共	普
4	防災行政無線 子局台帳	危機管理課	災害等の情報を速やかに市民 へ伝達するため	地区 上位局 再送信子局 アンサー子局 周波数 写真等	●		
5	土地開発基金 出納状況調	財政課	基金財産の状況を明らかにす るため	取得年月日 面積 金額 土地需要計画時 の内容等		●	
6	施設修繕・物 品修繕履歴	地域協働課	施設の修繕履歴を整理し、今 後の適切な維持管理と今後の 修繕計画に活用するため	修繕名 事業費	●	●	●
7	高齢者福祉施 設一覧	高齢者支援 課	施設の現状把握、維持管理情 報としての活用	建設年度 管理形態 利用状況 構造 面積 維持管理経費 修繕履歴等		●	●
8	放課後児童会 施設台帳	子育て支援 課	放課後児童会の開設場所、専 用面積を把握し、国の定める 基準に適合しているか判定す るため	開設年月日 施設の種類 専用面積 構造 児童数 基準面積等		●	
9	児童館施設台 帳	子育て支援 課	児童館施設の管理に必要な情 報等を把握するため	開設年月日 施設種別 施設面積 設置者 経営者		●	
10	児童福祉施設 (保育所) 台 帳	子育て施設 課	公立保育所施設の管理に必要 な情報等を把握するため	設置認可・事業開 始年月日 定員 敷地面積 建物の構造等		●	

No.	台帳名称	担当課	作成目的	施設名、所在地 以外の主な掲載 項目	対象資産		
					公	共	普
11	公衆便所台帳	環境業務課	施設情報及び修繕履歴等の管理のため	竣工年月日 構造 設備 面積 土地所有者 清掃区分 全景写真 位置図 修繕履歴等		●	
12	観光施設台帳	観光振興課	観光振興課が維持管理する観光施設に関するデータを体系化し、常にデータの管理に努めることを目的としている	建設年度 設置目的 管理形態 構成施設 敷地面積 延床面積 利用状況 施設写真 財産許可関係等		●	
13	観光施設・観光案内板データベース	観光振興課	市内にある観光案内板のデータベース化	観光案内板等の位置図 写真 サイズ等		●	
14	港湾管理台帳	港湾漁港課	施設の適正な管理・把握を行うため	建設年度 設置目的 管理形態 補助金の有無 構成施設 敷地面積 延床面積 利用状況 施設図面等 施設位置図		●	●

No.	台帳名称	担当課	作成目的	施設名、所在地 以外の主な掲載 項目	対象資産		
					公	共	普
15	漁港管理台帳	港湾漁港課	施設の適正な管理・把握を行うため	建設年度 設置目的 管理形態 補助金の有無 構成施設 敷地面積 延床面積 利用状況 施設図面等 施設位置図		●	
16	浮棧橋台帳 (港湾)	港湾漁港課	施設の適正な管理・把握を行うため	建設年度 構成施設 施設写真等 設計図面 施設位置図		●	
17	浮棧橋台帳 (漁港)	港湾漁港課	施設の適正な管理・把握を行うため	建設年度 構成施設 施設写真等 設計図面 施設位置図		●	
18	防潮扉台帳	港湾漁港課	施設の適正な管理・把握を行うため	建設年度 構成施設 施設写真等 設計図面 施設位置図		●	
19	漁船巻揚施設 台帳	農林水産課	施設の設置状況を整理し、維持管理に活用するため	事業費 設置年度 施設の構造・規模 等 位置図 写真		●	
20	漁業共同利用 施設台帳	農林水産課	施設の設置状況を整理し、維持管理に活用するため	事業費 設置年度 施設の構造・規模 等 位置図 写真		●	

No.	台帳名称	担当課	作成目的	施設名、所在地 以外の主な掲載 項目	対象資産		
					公	共	普
21	農道台帳	農林土木課	農道の整備状況を把握・維持管理していくために必要であり、地方交付税等の算定資料としても利用	延長 幅員 平面図		●	
22	林道台帳	農林土木課	林道の整備状況を把握・維持管理していくために必要であり、地方交付税等の算定資料としても利用	延長 幅員 平面見取図		●	
23	ため池データ ベース	農林土木課	特定農業用ため池の指定、周辺住民に周知し災害時の避難行動につなげるため	所有者・管理者の 氏名、住所 管理の権原の種 類、内容 ため池の堤高、堤 頂長、総貯水量		●	
24	公営住宅管理 台帳	住宅政策課	公営住宅を適正に管理するため	建築年度 竣工年度 敷地面積 容積率 土地評価額 住戸専用面積 床面積		●	
25	道路台帳	土木総務課	市道の現況を把握し、適正に管理する必要があるため。 また、市道の閲覧を希望する者に情報提供を行う必要があるため	市道の路線名 路線延長 道路の敷地の面積 最小車道幅員 最小曲線半径及び最急縦断勾配等		●	
26	河川台帳	土木総務課	市が管理する河川を把握し、適正に管理する必要があるため。 また、河川の閲覧を希望する者に情報提供を行う必要があるため	河川の延長 河川区域の概要等		●	



No.	台帳名称	担当課	作成目的	施設名、所在地 以外の主な掲載 項目	対象資産		
					公	共	普
27	公園台帳	土木総務課	市が管理する公園の状況を把握し、適正に管理する必要があるため。 また、通報、苦情等を正確に把握して対応する必要があるため	公園の設置年月日 沿革の概要 敷地面積 施設設備等		●	
28	急傾斜地崩壊防止施設台帳	土木整備課	施設の設置状況・修繕履歴を整理し、今後の適切な維持管理と今後の修繕計画に活用するため	指定年月日 告示番号 施工年度 工種 数量 補助率 写真 図面	●		
29	公立学校施設台帳	学校施設課	義務教育諸学校等の施設費の国庫負担等に関する法律等に基づく国庫補助金等の執行に関し、公立学校の施設の実態を把握するため	学校の児童・生徒数 学級数 校地面積 建物の建築年月 保有面積 国庫補助等の年度・面積 必要面積 整備資格面積 施設の配置図 平面図など		●	
30	防火水槽台帳	警防課	施設の設置状況等を整理し、今後の適切な維持管理と今後の修繕計画に活用するため	建設年度 容量 蓋の形状 型式 寸法 更新日 修繕履歴 写真図面等	●		
31	クリーンセンターくれ/長期包括的管理運営事業補修・整備、更新計画書	環境施設課	施設の適切な維持管理のため、機器の修繕履歴等を整理したもの	設備 装置名称 補修・整備 更新計画 修繕履歴等	●		

No.	台帳名称	担当課	作成目的	施設名、所在地 以外の主な掲載 項目	対象資産		
					公	共	普
32	芸予環境衛生 センター（焼 却）/設備概要・ 補修履歴・補 修工事概算金 額	環境施設課	施設の適切な維持管理のため、機器の修繕履歴等を整理したもの	設備 機器名 機器仕様 修繕履歴等	●		
33	芸予環境衛生 センター（し 尿）/長期整備 計画表	環境施設課	施設の適切な維持管理のため、機器の修繕履歴等を整理したもの	機器名称 整備計画 修繕履歴等	●		
34	安浦処理場/施 設修理及び工 事の概要・修 繕履歴	環境施設課	施設の適切な維持管理のため、機器の修繕履歴等を整理したもの	設備名称 維持管理経費 修理及び工事内 容	●		
35	長門園/整備ロ ーション 実施記録及び 計画一覧	環境施設課	施設の適切な維持管理のため、機器の修繕履歴等を整理したもの	機器名 機種名 メーカー名及び 型式 維持管理経費 修繕履歴等	●		
36	竹田浜污水処 理施設/整備実 施記録一覧表	環境施設課	施設の適切な維持管理のため、機器の修繕履歴等を整理したもの	機器名 機種名 メーカー名及び 型式 維持管理経費 修繕履歴等	●		

このうち、法令等に作成義務のあるものは以下のとおりであり、

No.	台帳名称	根拠法令等
1	公有財産台帳	呉市公有財産規則第 57 条
2	固定資産台帳	総務大臣通知
5	土地開発基金出納状況調	呉市土地開発基金条例施行規則第 5 条 呉市公有財産規則第 57 条
14	港湾管理台帳	港湾法第 49 条の 2
15	漁港管理台帳	漁港漁場整備法第 36 条の 2
23	ため池データベース	農業用ため池の管理及び保全に関するガイドライン
24	公営住宅管理台帳	国土交通省通知
25	道路台帳	道路法第 28 条
26	河川台帳	河川法第 12 条（準用河川に限る）
27	公園台帳	都市公園法第 17 条
28	急傾斜地崩壊防止施設台帳	急傾斜・地すべり・雪崩技術指針

上記以外の台帳については法的な作成義務はないが、各課で円滑な業務遂行のため自主的に作成されて運用されている。

無形固定資産については、下表のソフトウェアの関する台帳が整備されている。

No.	台帳名称	担当課	作成目的	システム名以外の主な掲載項目
37	呉市電算処理システム	情報統計課	庁内の電算処理システムの安定した運用、情報セキュリティの確保を実現するため、各課が所管する電算処理システムの情報を一元的に把握することを目的とする	システム主管部課名 システムの現況 庁内データの利用状況 外部機関との連携 課題及び今後の方向性 スケジュール 業者 停止の影響

② 維持費用の把握状況

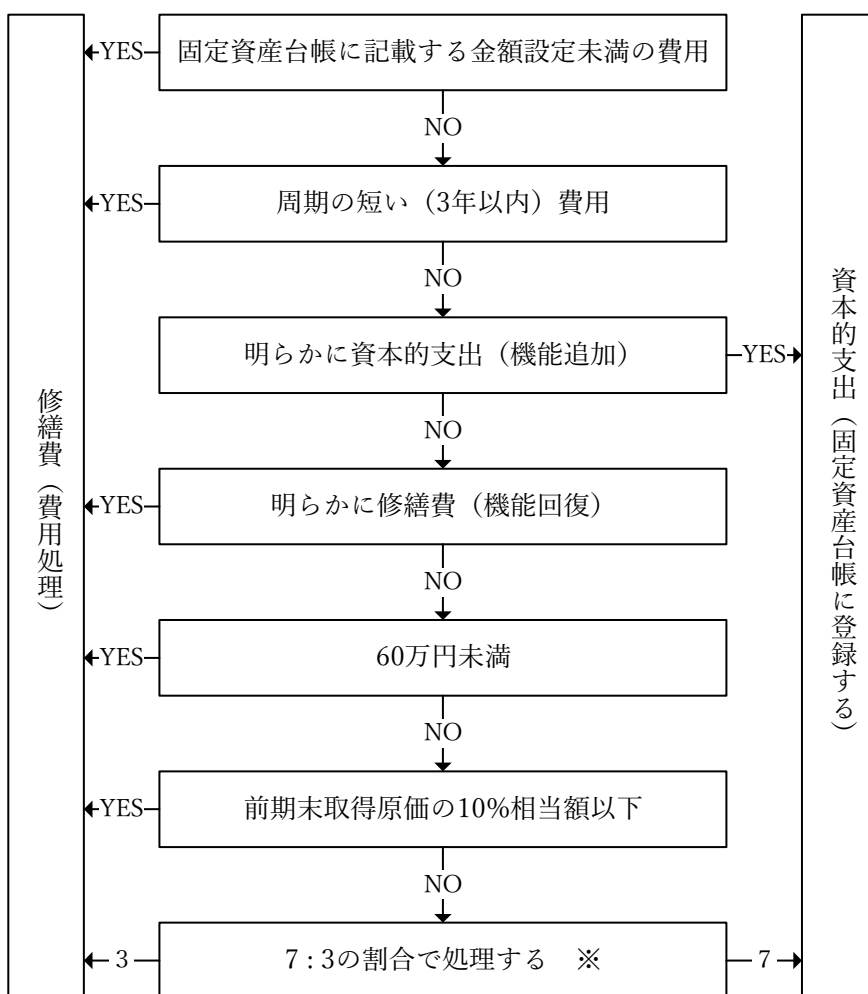
i 固定資産台帳への登録方法（主管部署：管財課）

呉市では、固定資産台帳に登録される金額を資産別に以下のように設定している。

資産名称	設定金額
土地	金額設定なし
立木竹	金額設定なし
建物	金額設定なし
工作物（市道・農道・林道・橋りょう）	金額設定なし
工作物（上記以外）	50万円以上
船舶・浮標等・航空機	50万円以上
物品	50万円以上
美術品	300万円以上
その他資産	50万円以上
建設仮勘定	金額設定なし
ソフトウェア	50万円以上
リース資産	リース料総額 300万円以上
用益資産（借地権・地上権・地役権）	金額設定なし
無体財産権（特許権・実用新案権・意匠権・商標権）	50万円以上
その他の権利（温泉権等）	金額設定なし
棚卸資産	金額設定なし
売却可能資産	金額設定なし

有形固定資産に対して修繕等が行われた場合、修繕等に係る支出が、当該資産の価値を高め又はその耐久性を増すことが認められるときは、その認められる部分の金額が資本的支出となる固定資産として固定資産台帳に登録され、それ以外は修繕費（一時的費用）として財務書類上処理される。

資本的支出と修繕費の判断区分は以下のようなになる。



※ 「7：3で処理する」場合の修繕費となる金額は、次のいずれか少ない金額となる。

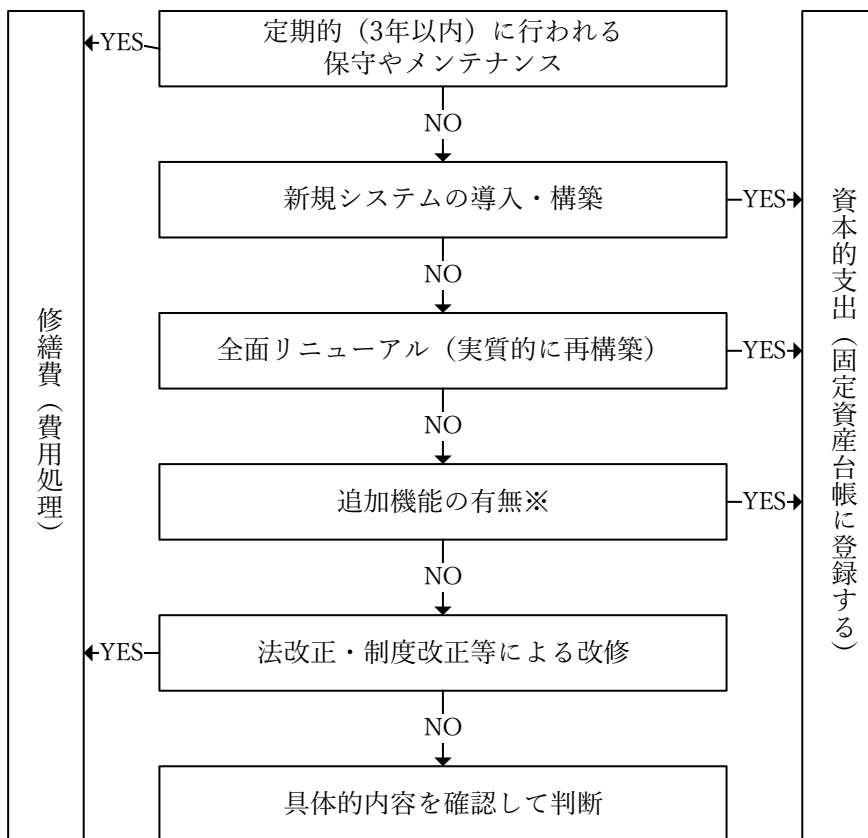
- (1) 該当となる修繕費の30%
- (2) 前期末取得原価の10%

資本的支出を行った場合、その金額は既存の資産と種類及び耐用年数を同じくする別個の資産として登録される。

また、ソフトウェアのプログラム修正等を行った場合は以下の取扱いとなる。

- ・ 修正等がプログラムの機能上の障害の除去、現況の効用の維持等に該当する場合には、その修正等に要した費用は修繕費とする。
- ・ 新たな機能の追加または機能の向上に該当する場合、その修正に要した費用は資本的支出とする。
- ・ 既に有しているソフトウェアの仕様を大幅に変更して、新たなソフトウェアを製作するための費用は資本的支出とする。
- ・ 保守が定期的に行われており、その修理、改良等がおおむね3年以内の期間を周期として行われることが既往の実績その他の事情から明らかである場合の費用は修繕費とする。

ソフトウェアについての資本的支出と修繕費の判断区分は以下のようなになる。



※ 追加機能の有無とは、システムの改修等の主目的が機能の追加であり、その機能が追加されることにより業務効率が向上することが明らかである場合  
業務効率が向上するか不明確な場合は対象外

なお、固定資産台帳は、地方公共団体の財務書類作成のための補助簿と位置付けられているため、固定資産台帳に登録される事項は財務情報が中心となる。

ii 「呉市公共施設に関する個別施設計画」における改修費用等の計算方法（主管部署：行政改革課）

我が国においては、公共施設等の老朽化対策が大きな課題となっており、地方公共団体においては、厳しい財政状況が続く中で、今後、人口減少等により公共施設等の利用需要が変化していくことが予想されることを踏まえ、早急に公共施設等の全体の状況を把握し、長期的な視点をもって、更新・統廃合・長寿命化などを計画的に行うことにより、財政負担を軽減・平準化するとともに、公共施設等の最適な配置を実現することが必要となっている。また、このように公共施設等を総合的かつ計画的に管理することは、地域社会の実情にあった将来のまちづくりを進める上で不可欠である。（平成 26 年 4 月 22 日付け総務大臣通知「公共施設等の総合的かつ計画的な管理の推進について」（平成 26 年総財務第 74 号より引用）。

同通知では、各地方公共団体に対し、公共施設等の総合的かつ計画的な管理を推進するための計画（公共施設等総合管理計画）の策定に関する要請をしている。

呉市も同様の課題を抱えている。呉市の公共施設は、平成 30 年度末現在で全体の約 8 割が築 20 年以上となっている状況であり、おおむね 20 年以上を経過した公共施設は何らかの改修や設備更新が必要とされており、これらの老朽化対策が課題となっている。

また、少子高齢化が一層進み、税収が減少していく中で、現在保有している公共施設を今後も保有し続け、耐用年数経過後に現在と同じ規模で改修・更新を行うことは不可能な状況であり、施設の安全性、利便性及び快適性の確保並びに保有量の適正化が課題となっている。

そのため、必要な機能の他施設への移転や、他施設との集約化・複合化等により施設数を縮減するなどして、次世代の負担を軽減するとともに、市民サービスを維持していくために、どの施設に投資し、充実させるかを考え、施設ごとの方針を示す必要がある。

呉市においては、まず、平成 28 年 3 月に「呉市公共施設等総合管理計画」を策定し、公共施設に関する基本方針等を定めた。

#### 公共施設に関する基本方針

- 1 総延べ床面積を 30 年間で 3 割縮減する。
- 2 施設を整備する場合は適正な規模等を検討する。
- 3 合理的で効率的な資産経営をする。

総合管理計画の考え方を踏まえ、上記の基本方針を達成するため、個別施設ごとの具体の対応方針を定める計画（個別施設計画）として「呉市公共施設に関する個別施設計画」（以下「個別施設計画」という。）が令和 3 年 3 月に策定された。

個別施設計画の中の長寿命化事業の計画では、令和 3 年度から令和 22 年度までの 20 年間における公共施設ごとの改修費用（定期的な点検及び大規模修繕を含む）、解体費用及び建替費用の見込額が算出されている。

各施設の改修費用の計算方法は、下記のように行われている（解体費用や建替費用についても同じ考え方に基づく。）。

「平成 31 年版 建築物のライフサイクルコスト」（一般財団法人 建築保全センター、以下「算定書」という。）に基づき、

- モデル建物の種別を選定し、
- モデル建物の種別に基づき、施設規模、更新部材、更新・修繕箇所、単価、数量を施設ごと、年度ごとに算定書から転記する。

モデル建物とは、例えば、小規模事務庁舎、中規模事務庁舎、大規模事務庁舎、学校（校舎）、学校（体育館）、中層住宅などなどをいう。

【計算例】

工事種別	建築		※
区分	屋根		※
種別	保護防水		※
部材	保護アスファルト		※
建設単価	8,013		※
単位	円/m <sup>2</sup>		※
数量	2,863	(a)	
内容	破損修繕		※
1回当たり単価	705円	(b)	※
1回当たり金額	2,018,415千円	(a)×(b)	
更新周年			※
周期	20年		※

※ 算定書から転記されるデータ。

iii 固定資産台帳と公共施設等総合管理計画に基づく個別施設計画

前述のとおり、「資産評価及び固定資産台帳整備の手引き 総務省」によれば、「…さらに、固定資産台帳は、総務省が策定を要請している「公共施設等総合管理計画」に関連して、公共施設等の維持管理・修繕・更新等に係る中長期的な経費の見込みを算出することや、公共施設等の総合的かつ計画的な管理に関する基本的な方針等を充実・精緻化することに活用することも考えられる。」とされている。

しかしながら、固定資産台帳には、改良費用のうち資本的支出に該当するもの、すなわち、財務書類作成のため固定資産の取得として認識すべきもののみが登録され、定期的点検や解体費用等は登録されない。

これに対して、公共施設等総合管理計画では、各施設を保有することに起因して発生する総保有費用（システムでいうところの TCO（Total Cost of Ownership））を算出する必要がある。また、総保有費用を算出するためには、上記 ii のように施設規模、更新部材、更新・修繕箇所、単価、数量といった非財務情報も使用しなければならない。

したがって、固定資産台帳に登録されたデータを活用するだけでは、現状においては個別施設計画の中の長寿命化事業の計画は策定できず、今後とも上記 ii のような手続が必要となると思われる。



### (3) 歳入手続及び歳出手続に係る内部統制の運用状況

「(1) 内部統制制度の導入」(P14～P15)に記述のとおり、呉市では令和4年度から制度を導入することとし、現在、運用開始に向けて取り組みを進めている。

令和3年度においては、内部統制の対象とすべきリスク分析・対応策の検討のため、監査での指摘事項等(平成27年度から平成30年度まで:336件)、重大な事務ミス事案等(平成15年度から令和2年度まで:34件)及び事務ミス以外の処分事案等(平成12年度から令和2年度まで:52件)を基に、事務等におけるリスクの抽出を行い、リスク発生の要因の整理が行われた。

抽出されたリスクは体系化され、それぞれのリスクに対するコントロールとの対応表がリスク対応策一覧(案)として整理している。

また、事務ミス防止のためのチェックリストとして、事務を行う際の確認用としてチェックするためのものと起案時に添付しチェックするものがそれぞれ作成されている。

### 第3 包括外部監査の手法及び手続

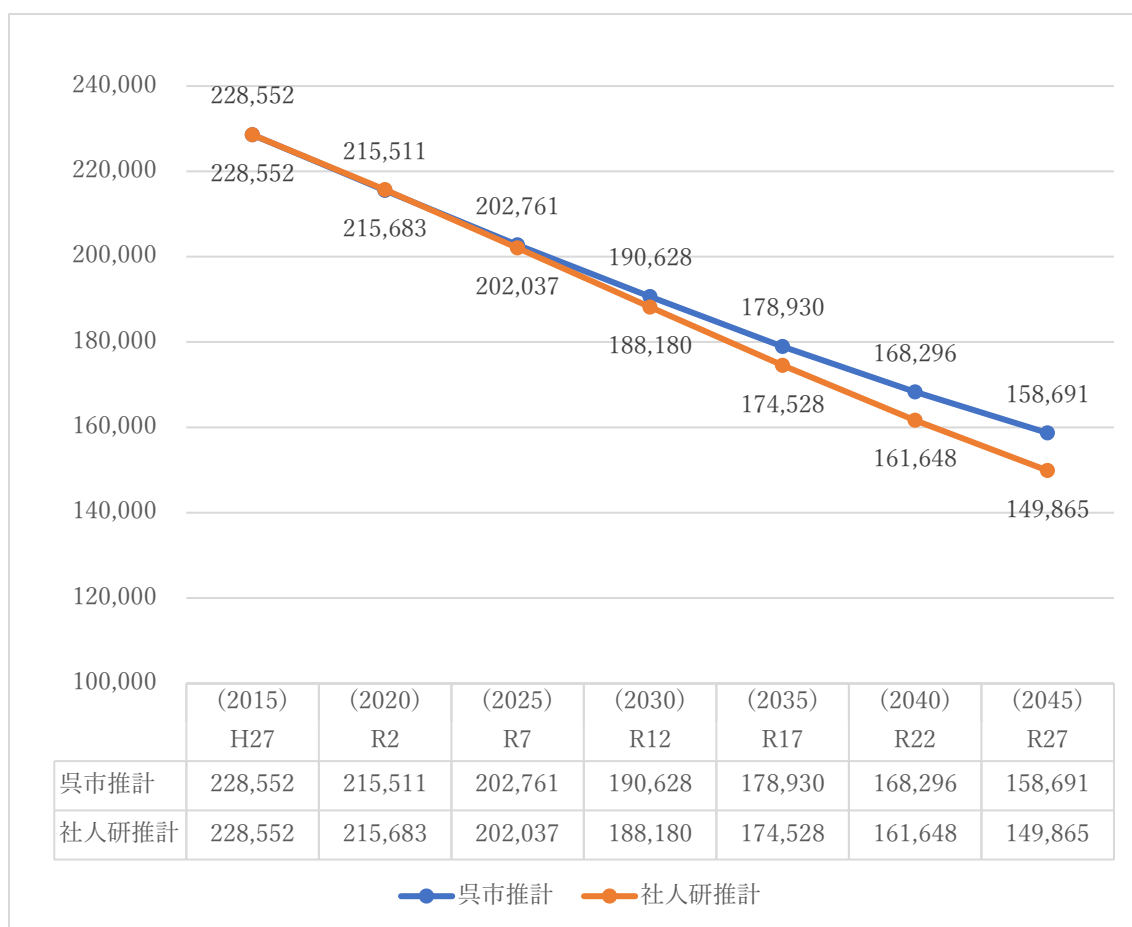
#### 1 監査に関する基本的な考え方

「第1 包括外部監査の概要 2 選定した特定の事件」(P1)で記載した通り、呉市における内部統制の整備状況及び運用状況を監査対象とし、その中でも当年度においては、全庁的な体制については「モニタリング」、業務レベルのリスク対応策については「固定資産管理」及び「歳入手続及び歳出手続に係る内部統制の運用状況」に関して具体的な監査を実施した。

地方公共団体における内部統制制度は、人口減少社会においても行政サービスを安定的、持続的、効率的かつ効果的に提供していくことを目的として制定されたものである。

呉市の将来人口推移は、令和元年度には以下のように予想されていたが、令和4年1月現在の人口は212,597人となっており(呉市の世帯数と人口 呉市市民部市民窓口課)、これに日本製鉄株式会社瀬戸内製鉄所呉地区の休止の影響を加味すれば、呉市の人口減少は下図の推計よりもさらに進む可能性がある。

(単位：人)

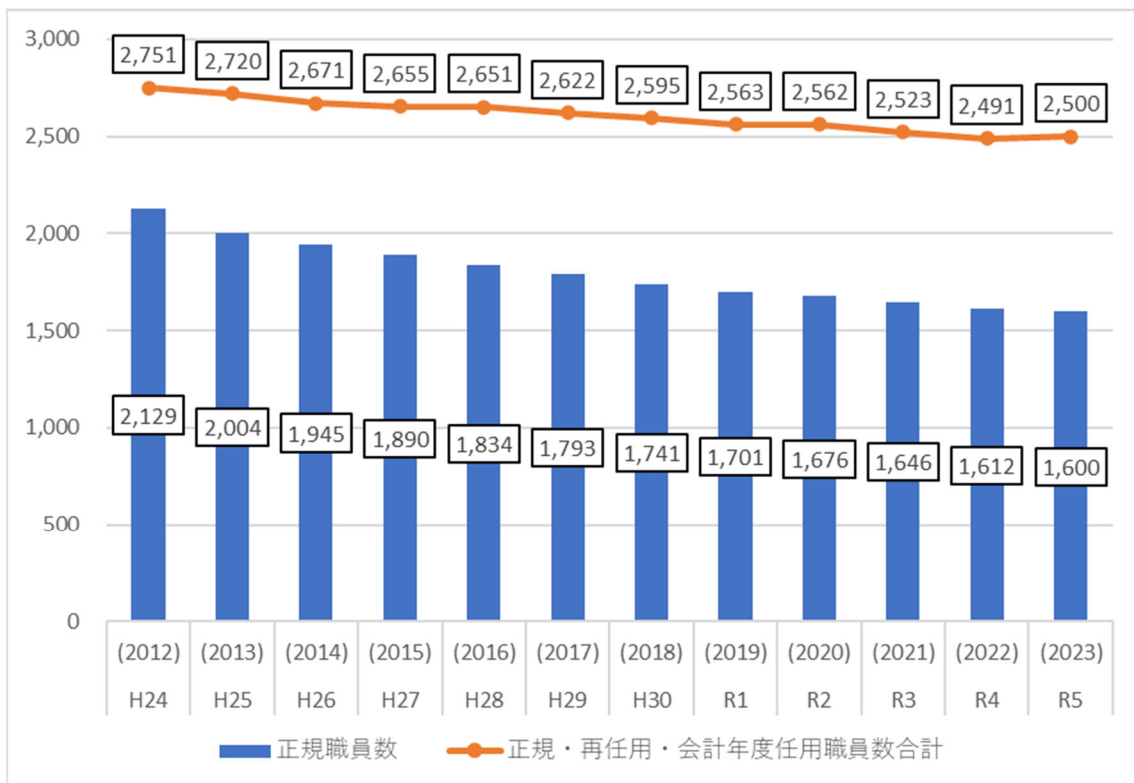


(出典：第5次呉市長期総合計画 令和3年3月)

人口減少及び高齢化が進めば、呉市の財政規模も自ずと縮小されていくものと予想される。それに合わせて、職員数の適正化も図っていかねばならない。

「第2次呉市職員体制再構築計画 平成30年3月」によれば、呉市の職員数の将来推移は下図のようになると計画されている。

(単位：人)



(注) 数値は、市長事務部局、議会事務局、各行政委員会事務局及び消防局の正規職員は対象とし、上下水道局は除かれている。

インフラの整備をはじめとして人口の増減にかかわらず住民に提供すべき行政サービスも存在し、人口の減少に比例して行政サービスの量も減少するとは限らない。したがって、職員一人当たりの業務量は増加する可能性もある。

また、現状の職員採用基準の維持という問題も顕在化する可能性がある。いささか古いデータではあるが、平成 22 年の呉市の最終学歴人口のうち、大学若しくは大学院卒業者の占める割合は 15.4%である（短大・高専卒業者を加えると 27.9%）<sup>2</sup>。当時の大学進学率は 50.9%<sup>3</sup>であるから、単純計算すると大学等に進学した者のうち、約半数は市外に出て行っていることになり、この傾向は今後も解消されないであろう。

このような将来予測に基づくならば、

- デジタル化できる業務は可能な限りデジタル化する（効率性の向上）
- どこでどのような業務が行われているか「見える化」する。長年の経験や勘に基づく個人の技術やノウハウ等（「暗黙知」）により行われている業務があれば、それらを客観的に識別可能な知識（「形式知」）による業務に変えていく。

という対策に早い時期から取り掛かることが肝要と思われる。

令和 3 年度の包括外部監査においても、「より効率性を上げられる業務はないか」「形式知化すべき暗黙知はないか」を主な着眼点として監査を実施した。また、当然のことではあるが、「法令若しくは条例・規則に準拠しているか」も着眼点としている。

主な監査手続としては、

- 関係者への質問
- 条例及び規則等の閲覧
- 記録の検証 など

である。

サンプリングテストにおいて検証を行った記録の中には、個人情報が含まれているものがあつたが、当然のことながら十分な配慮を行った。

---

<sup>2</sup> e-Stat 政府統計の窓口 統計で見る日本 (<https://www.e-stat.go.jp/>) 都道府県・市区町村のすがた（社会・人口統計体系）からデータを抽出して加工

<sup>3</sup> 大学入学者選抜関連基礎資料 令和 2 年 11 月 26 日（文部科学省）

## 2 具体的な監査手続

### (1) モニタリングに関する監査手続

「第2 監査対象の概要 2(1)」（P7）で記述した通り、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い、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。

日常的モニタリングとは、内部統制の有効性を監視するために、通常の業務に組み込まれて行われる活動をいう。企業においては、棚卸資産の实地棚卸や債権の残高確認などが挙げられる。

独立的評価は、日常的モニタリングとは別個に、通常の業務から独立した視点で、定期的又は随時に行われる内部統制の評価であり、地方公共団体においては、長、議会、監査委員、内部統制事務局等を通じて行われるものである。

日常的モニタリングは今までも行われており、また、内部統制制度の導入を機にリスク対応一覧表（案）等により網羅的に把握できるようになった。

モニタリングについては、以下のような着眼点を設定し監査を実施した。

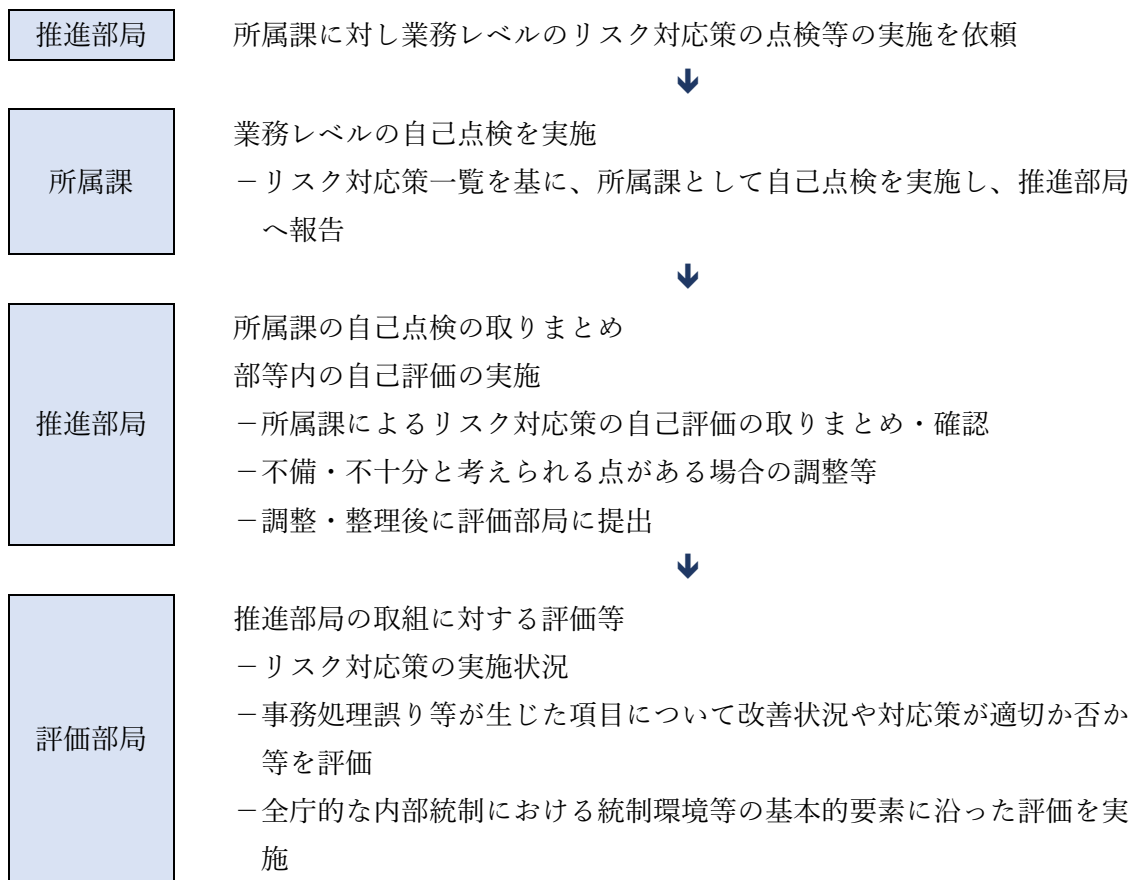
着眼点 日常的モニタリングとしてどのような活動を行っているか。その範囲は十分か

独立的評価については、現在、内部統制制度を構築中であることから、当年度の監査対象としない。

なお、独立的評価については以下のように計画されている。

- 内部統制の運用状況等を全庁的に推進する役割を担う部署として、各部等に内部統制を推進する部局（責任者は部長。以下「推進部局」という。）が設置される。
- 内部統制の運用状況等について独立的評価を行うとともに、内部統制評価報告書を作成する役割を担う部署として、内部統制評価報告書を作成する部局（行政改革課が担当。以下「評価部局」という。）が設置される。

独立的評価のフローは次ページのとおり。



## (2) 固定資産管理に関する監査手続

地方公共団体における固定資産管理は、現物管理等現在の状況を把握することも重要なことであるが、維持管理修繕・更新等に要する中長期的な経費の見込み（何時、どれぐらい）作成のための基礎データを集積していくことも重要である。

このよう観点から、固定資産管理については以下のような着眼点を設定し監査を実施した。

- 着眼点1 台帳は整備され網羅的に把握されているか
- 着眼点2 台帳がシステムで運用されている場合にはそのメンテナンスは有効に行われているか
- 着眼点3 修繕情報は把握されているか

### (3) 歳入手続及び歳出手続に係る内部統制の運用状況に関する監査手続

再度記述することになるが、地方公共団体ガイドラインにおいては運用状況の評価について、「運用状況については、評価対象期間中に結果として発生した不適切な事項に関する不備について評価を行うこととなるため、基本的に、評価対象期間終了後に評価を実施することとなる。」とされ、「業務レベルの内部統制の運用状況の評価に当たって、内部統制評価部局は、結果として発生した不適切な事項について、各部局による自己評価として報告を受けた上で、必要に応じて特定の業務の運用状況を詳細に確認することが考えられ」、「サンプリング(無作為抽出により母集団全体の特性を推定する手法)を実施することを要しない」とされている。

しかしながら、令和3年度の呉市包括外部監査においてはサンプリングテストによる内部統制の運用状況の監査を行った。これは、包括外部監査人の呉市の業務手続の理解度を深めるためでもあるが、現状においては適切な事項であったとしても「改善の余地はないか」を念頭に置いて運用状況の監査を行うためにはサンプリングテストを行うことが有用であると判断したためである。

#### ① 歳入手続に係る内部統制の運用状況に関する監査手続

##### i 選定した予算科目

固定資産税を選定した。固定資産税は市町村税体系の中で市町村民税とともにその大部分を占める基幹的な税である。

呉市においては、市税30,333,636千円のうち固定資産税は12,913,421千円であり、42.6%を占める(令和2年度決算額)。

金額的重要性に加えて、課税客体の評価及び税額の決定を市単独で行っていることから、固定資産税を選定した。

固定資産の課税客体は、土地、家屋及び償却資産であるが、包括外部監査においては土地(宅地)を対象とした。

##### ii サンプリングテストを行うにあたっての着眼点

サンプリングテストを行うにあたっては、以下のような着眼点を設定した。

着眼点1 課税客体の評価は適切に算出されているか

着眼点2 固定資産税は評価に基づき適切に算出されているか

着眼点3 滞納がある場合の手続きは適正に行われているか

iii サンプリングにより抽出したデータ

サンプリングデータの抽出にあたっては、20件を Excel の「データ分析⇒サンプリング」機能を使用して無作為に抽出した。データソースは、「呉市税務総合情報システム」である。

所在地（地区名）	サンプル抽出数
川尻地区	2
昭和地区	2
天応地区	1
仁方地区	1
中央地区	4
安浦地区	2
広地区	2
警固屋地区	1
阿賀地区	2
宮原地区	1
音戸地区	2
合計	20



② 歳出手続に係る内部統制の運用状況に関する監査手続

i 歳出業務の流れ

歳出業務の流れは、大きく分けて以下のような行為から構成される。

歳出業務	内容
予算編成 及び 執行準備	<p>予算編成とは、歳入（収入）をもとに、歳出（支出）を決定する行為であり、税金などの歳入を、どの分野にどれだけ使うのかを決定する作業をいう。</p> <p>市議会で予算議決を得た後、執行準備に取り掛かる。この段階では、金額はまだ概算額である。</p>
執行伺・購入 伺	<p>議決された予算に基づき、その執行をしてよいかを決裁権限者に伺い、決裁を受ける。この段階で金額は具体化する。</p>
支出負担 行為	<p>普通地方公共団体の支出の原因となるべき契約その他の行為をいう。（地方自治法第 232 条の 3）</p>
支出命令	<p>上記の支出負担行為について、支出を行うべき時期が到来したら、長が会計管理者に対して支出を命令することをいう。（地方自治法第 232 条の 4 第 1 項）。</p>
支出	<p>これは文字通り金銭の支出であり、支出負担行為が法令・予算に違反していないこと等を確認した上で、支出をする（地方自治法第 232 条の 4 第 2 項）。</p>
財産管理	<p>地方公共団体における財産とは、公有財産、物品及び債権並びに基金をいう（地方自治法第 237 条）。</p> <p>これらを適切に管理するため、財産台帳が調製され、取得、処分、所管換え等の異動について記録される。</p>

ii 呉市における歳出業務手順形態

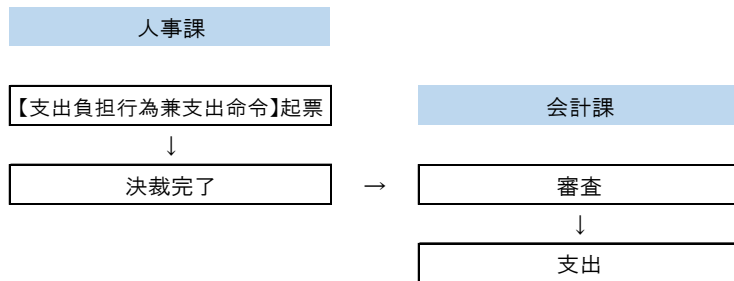
呉市における歳出業務手順は、形態別に以下の13通りに大別できる。

業務手順	対象となる歳出予算科目（節）
(1) 人件費（支給額・支給期日の定めのあるもの）	報酬、給料、職員手当等、共済費、災害補償費、恩給及び退職年金
(2) 人件費（支給額・支給期日の定めのないもの）	報酬、給料、職員手当等、共済費、災害補償費、恩給及び退職年金
(3) 定例的かつ義務的な支出	需用費（消耗品費のうち新聞・雑誌等、光熱水費、賄材料費等）、役務費（郵便料、電信料、手数料、保険料）、使用料及び賃借料（電子複写機使用料、有料道路通行料）、負担金、補助及び交付金（医療費負担金等）、扶助費、償還金、利子及び割引料（市債）、公課費（自動車重量税）
(4) 電算処理委託・OA機器のリース（入札で行う場合）	委託料（電算）、使用料及び賃借料（OA機器）
(5) 電算処理委託・OA機器のリース（随意契約で行う場合）	
(6) 工事委託・工事（工事に準ずる委託を含む）（入札で行う場合）	委託料（工事委託・工事に準ずる委託）、工事請負費
(7) 工事委託・工事（工事に準ずる委託を含む）（随意契約で行う場合）	
(8) 用度契約（物品購入を除く）（入札で行う場合）	需用費（修繕料）、役務費（定例的かつ義務的なものを除く）、委託料（工事委託・工事に準ずる委託・電算を除く）、使用料及び賃借料（OA機器リースを除く）
(9) 用度契約（物品購入を除く）（随意契約で行う場合）、補助金・貸付金等の支出	需用費（修繕料）、役務費（定例的かつ義務的なものを除く）、旅費（旅行命令によるものを除く）、委託料（工事委託・工事に準ずる委託・電算を除く）、使用料及び賃借料（OA機器リースを除く）、負担金、補助及び交付金（医療費負担金等を除く）、貸付金、補償、補填及び賠償金、償還金、利子及び割引料（市債を除く）、投資及び出資金、積立金、寄附金、公課費（自動車重量税を除く）、繰出金

業務手順	対象となる歳出予算科目（節）
(10) 物品購入	報償費（物品）、需用費（消耗品費・印刷製本費・燃料費・医薬材料費）、原材料費、備品購入費
(11) 不動産等の公有財産購入	公有財産購入費
(12) 旅費	旅費
(13) その他	報償費（物品を除く）、交際費、需用費（食糧費・飼料費）

(1)～(13)の歳出業務手順の概要を図示すると以下ようになる。

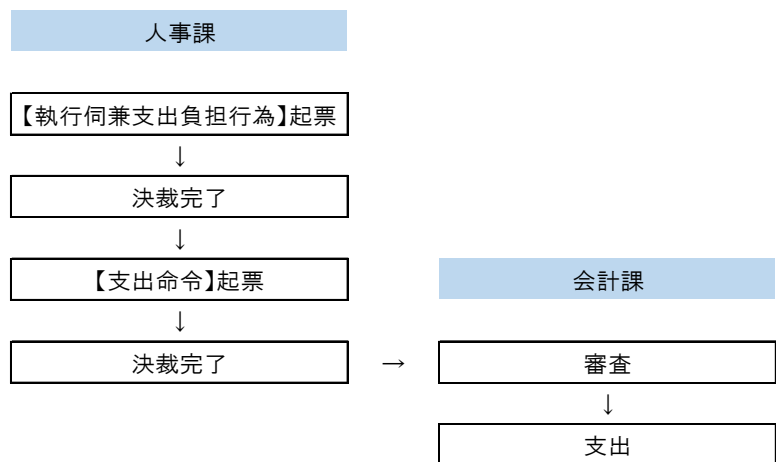
(1) 人件費(支給額・支給期日の定めのあるもの)を支出する場合



【対象となる歳出予算科目－「節」】

報酬、給料、職員手当等、共済費、災害補償費、恩給及び退職年金

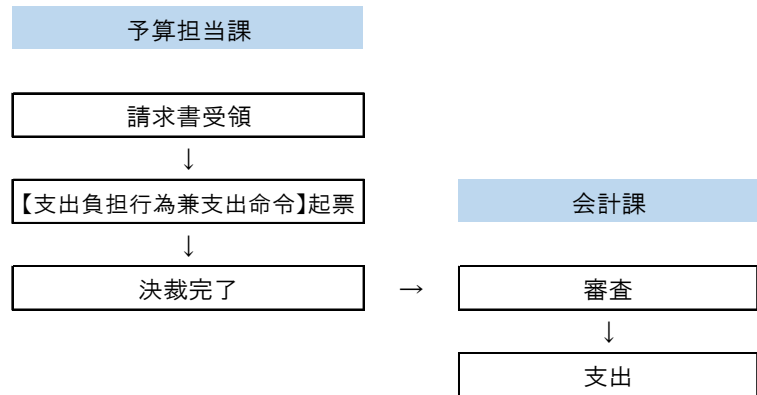
(2) 人件費(支給額・支給期日の定めのないもの)を支出する場合



【対象となる歳出予算科目－「節」】

報酬、給料、職員手当等、共済費、災害補償費、恩給及び退職年金

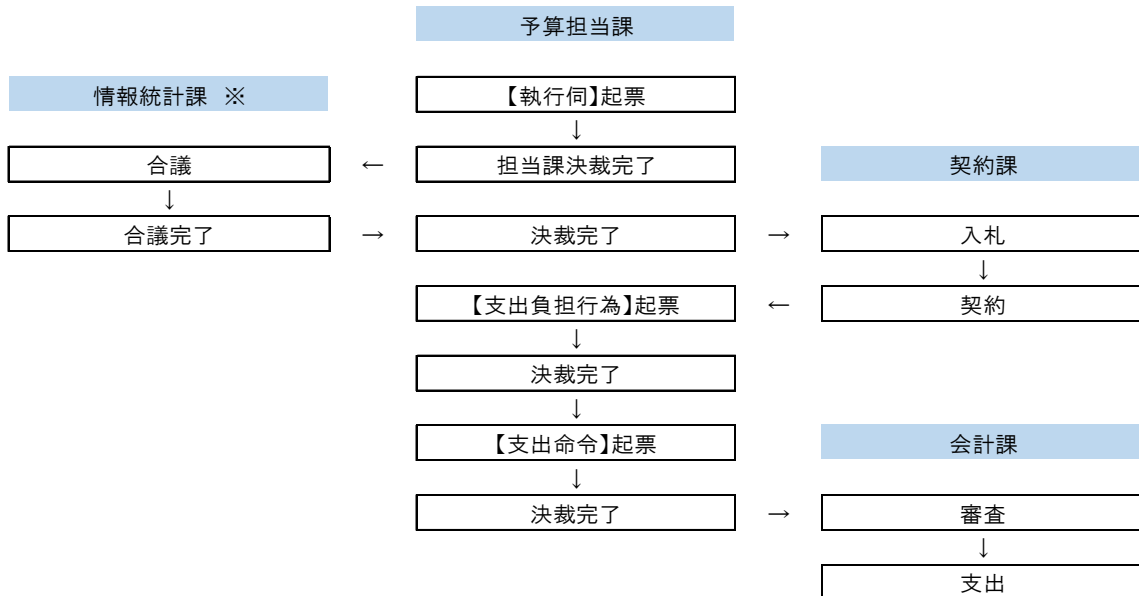
(3) 定例的かつ義務的な支出である場合



【対象となる歳出予算科目－「節」】

需用費(消耗品費のうち新聞・雑誌等、光熱水費、賄材料費等)、役務費(郵便料、電信料、手数料、保険料) 使用料及び賃借料(電子複写機使用料、有料道路通行料)、負担金、補助及び交付金(医療費負担金等) 扶助費、償還金、利子及び割引料(市債)、公課費(自動車重量税)

(4) 電算処理委託・OA機器のリースを入札で行う場合

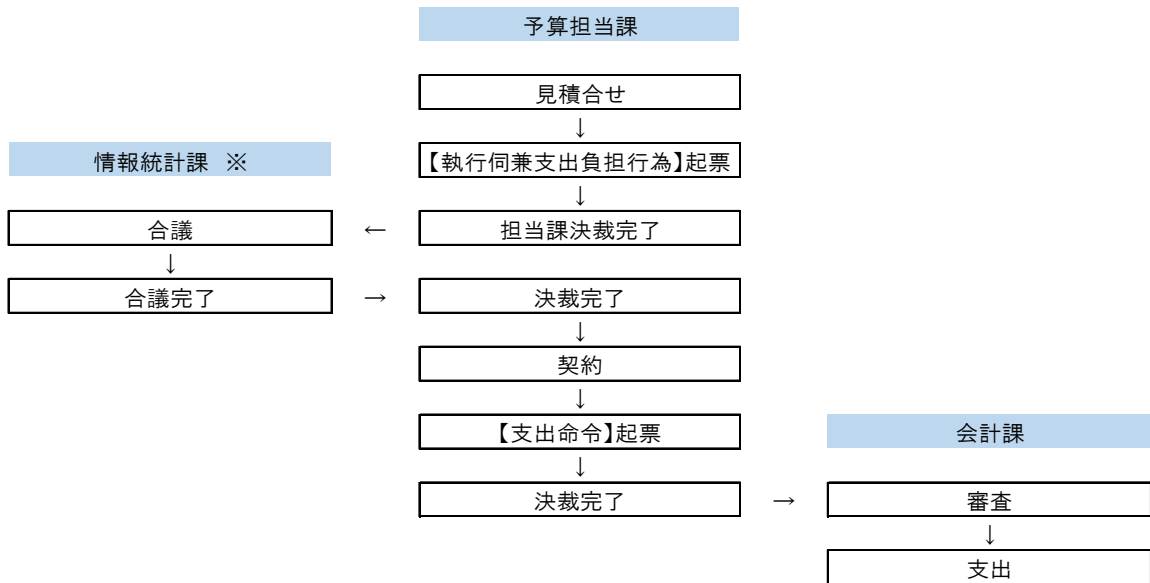


【対象となる歳出予算科目－「節」】

委託料(電算)、使用料及び賃借料(OA機器)

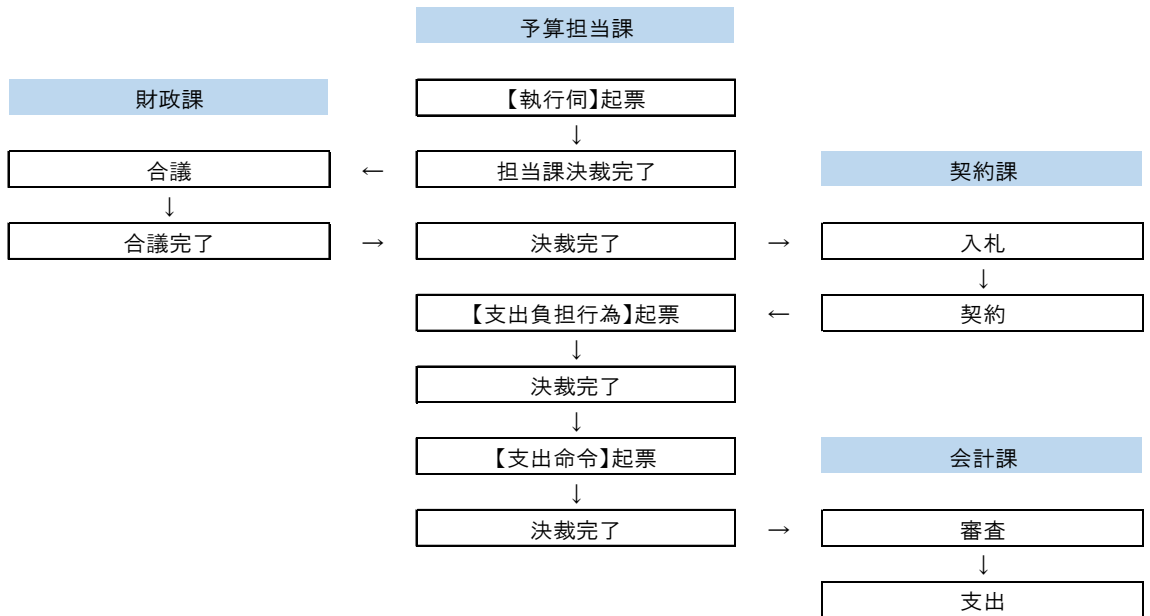
※電算処理委託の場合は、情報統計課と財政課に合議

(5) 電算処理委託・OA機器のリースを随意契約で行う場合



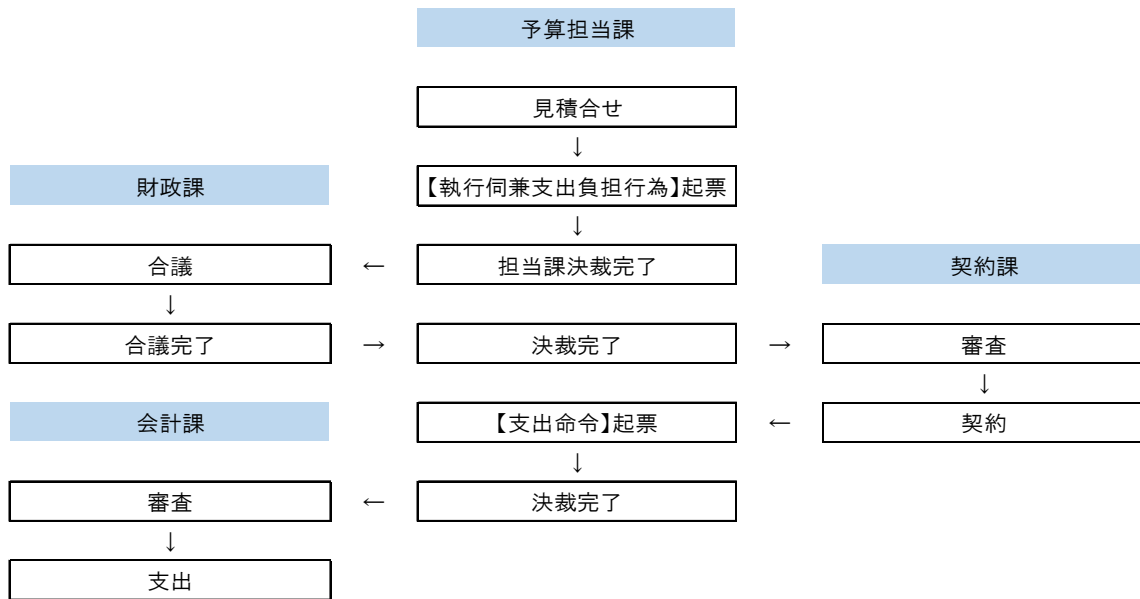
【対象となる歳出予算科目-「節」】  
 委託料(電算)、 使用料及び賃借料(OA機器)  
 ※電算処理委託の場合は、情報統計課と財政課に合議

(6) 工事委託・工事(工事に準ずる委託を含む)を入札で行う場合



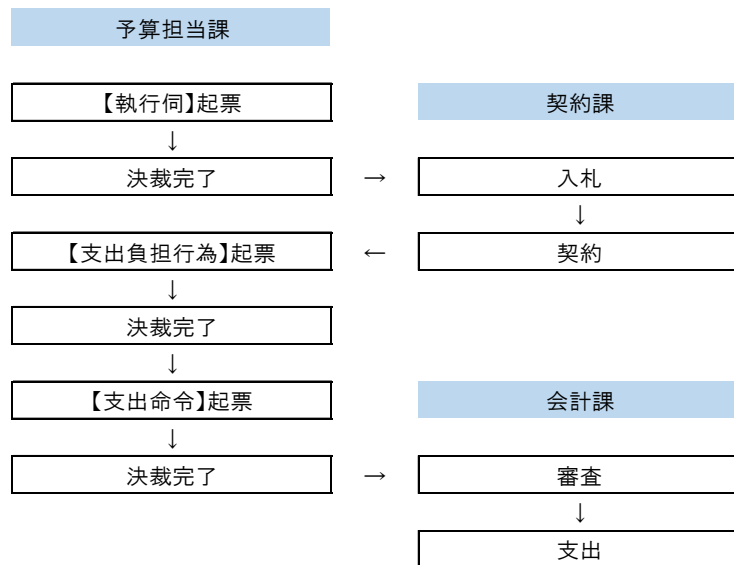
【対象となる歳出予算科目-「節」】  
 委託料(工事委託・工事に準ずる委託)、 工事請負費

(7) 工事委託・工事(工事に準ずる委託を含む)を随意契約で行う場合



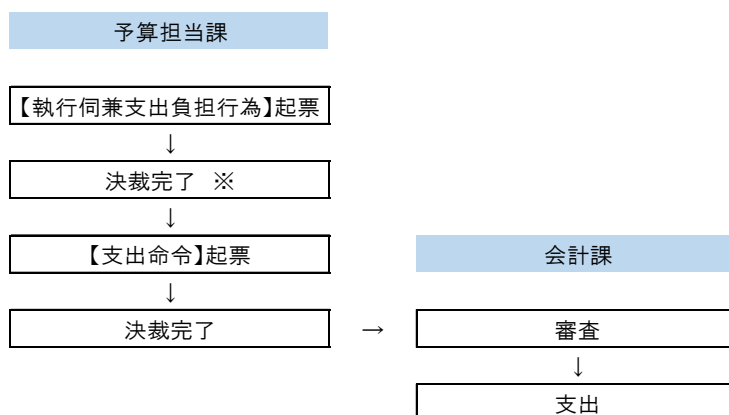
【対象となる歳出予算科目-「節」】  
委託料(工事委託・工事に準ずる委託)、工事請負費

(8) 用度契約(物品購入を除く)を入札で行う場合



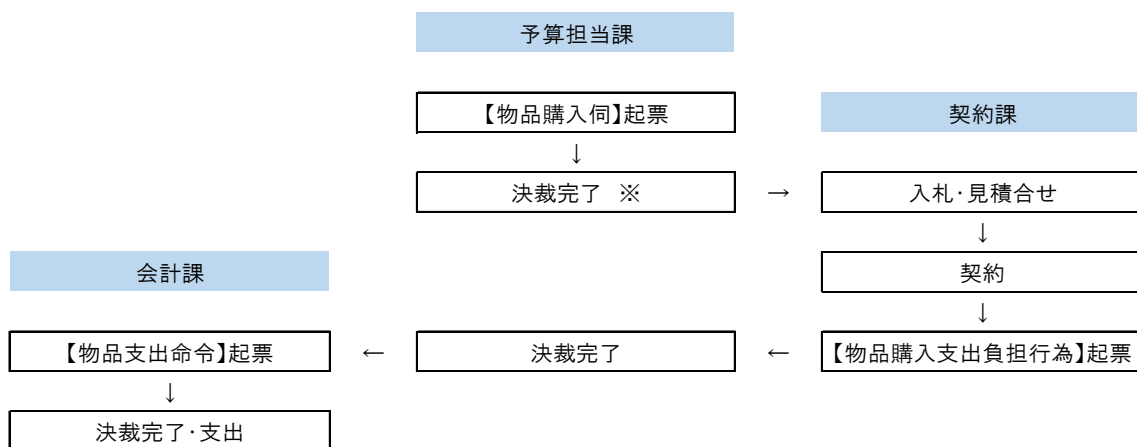
【対象となる歳出予算科目-「節」】  
需用費(修繕料)、役務費(定例的かつ義務的なものを除く)  
委託料(工事委託・工事に準ずる委託・電算を除く)、使用料及び賃借料(OA機器リースを除く)

(9) 用度契約(物品購入を除く)を随意契約で行う場合、補助金・貸付金等の支出を行う場合



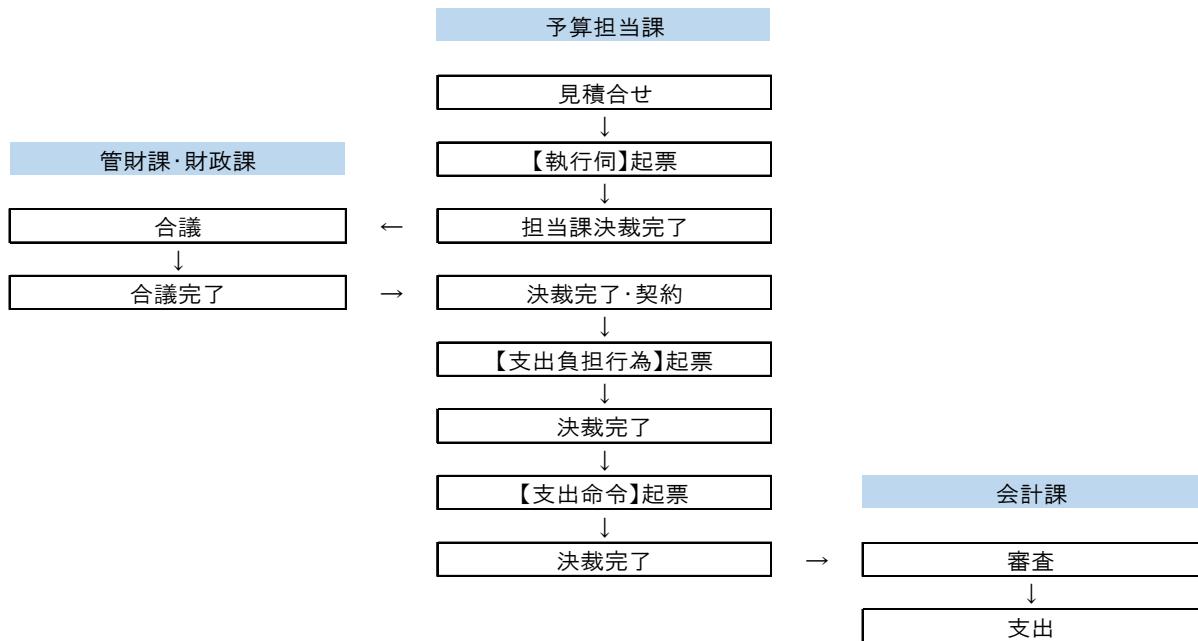
【対象となる歳出予算科目-「節」】  
 需用費(修繕料)、役務費(定例的かつ義務的なものを除く)、旅費(旅行命令によるものを除く)  
 委託料(工事委託・工事に準ずる委託・電算を除く)、使用料及び賃借料(OA機器リースを除く)  
 負担金、補助及び交付金(医療費負担金等を除く)、貸付金、補償、補填及び賠償金  
 償還金、利子及び割引料(市債を除く)、投資及び出資金、積立金、寄附金  
 公課費(自動車重量税を除く)、繰出金  
 ※上記のうち、委託料、負担金、補助及び交付金、補償、補填及び賠償金、寄附金、繰出金の場合は、財政課に合議

(10) 物品購入を行う場合



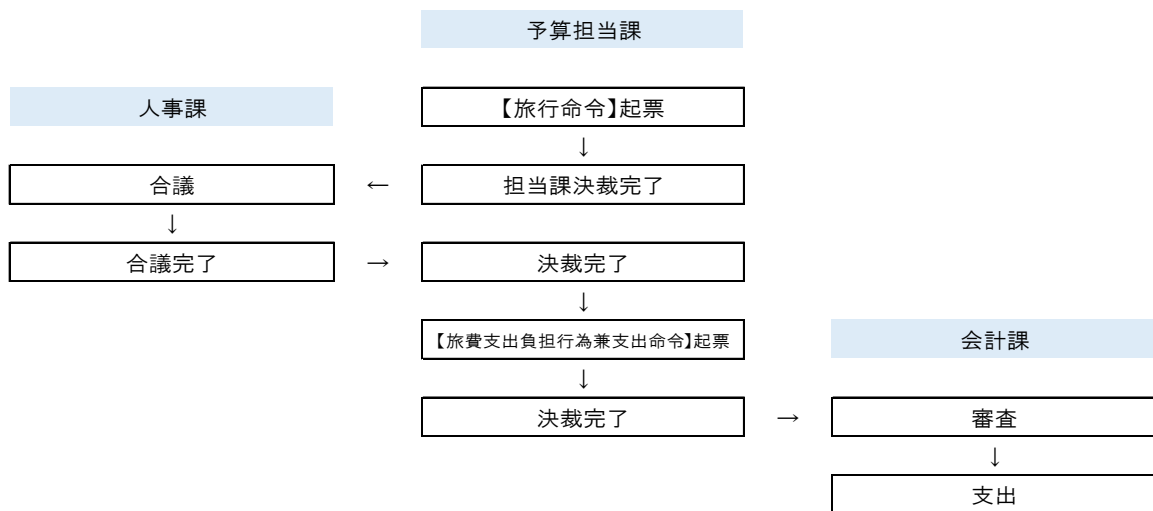
【対象となる歳出予算科目-「節」】  
 報償費(物品)、需用費(消耗品費・印刷製本費・燃料費・医薬材料費)、原材料費、備品購入費  
 ※備品購入費のうち、OA機器の購入の場合は、情報統計課に合議

(11) 不動産等の公有財産購入を行う場合



【対象となる歳出予算科目-「節」】  
公有財産購入費

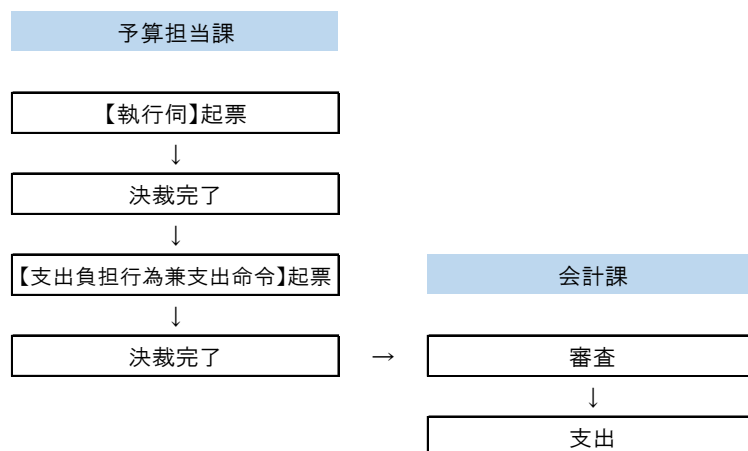
(12) 旅費を支出する場合



【対象となる歳出予算科目-「節」】  
旅費



(13) その他の予算執行を行う場合



【対象となる歳出予算科目－「節」】

報償費(物品を除く)、交際費、需用費(食糧費・飼料費)

iii サンプルングテストを行うにあたっての着眼点

サンプルングテストを行うに当たっては、以下のような着眼点を設定した。

業務手順	予算科目 又は事務	着眼点
共通事項		1. 決裁手続は適切か 2. 会計区分、年度区分及び予算科目は適切か 3. 計画性はあるか 4. 執行時期は適切か 5. 必要性はあるか 6. 支出先に問題はないか 7. 経費節減の余地はあるか 8. 支払期限は守られているか 9. 特別な支払方法(資金前渡、概算払、前金払等)は法令等に定めるところにより適正か
1・2 人件費	給与 退職手当	1. 支給対象となる事実及び役務の提供は客観的資料によって確認できるか 2. 支給対象者の受給資格その他の要件は関係規定に合致しているか 3. 支給金額は、関係規定又は合理的な基準に基づいているか 4. 金額積算の根拠となる日数、時間数等は関係記録と合致しているか 5. 支給額から源泉徴収すべき税金等の差引きは適正に行われ

業務手順	予算科目 又は事務	着眼点
		ているか
3 定例的かつ 義務的な支 出	役務費 使用料及 び貸借料 等	1. 債務の確認は確実に行われ、かつ役務提供又は使用関係のないものはないか
	負担金、 補助及び 交付金	1. 公益性のない事業又は団体に補助金等の交付がなされていないか 2. 補助金等の金額の算出は合理的な基準により行われているか 3. 補助効果の点より整理すべきものはないか 4. 補助金等の交付時期は当該補助事業にとって妥当であるか 5. 補助金等の交付条件は適切に付され条件どおり履行されているか 6. 事業計画書どおりの精算が行われているか
	償還金、利 子及び割 引料	1. 支出の原因となる事実が発見された後、支出手続が速やかにとられているか 2. 算出は法令等の規定に基づいて行われているか 3. 計算誤りはないか
4・5 電算処理委 託・OA 機 器のリース	委託料	1. 委託の内容は適切かつ効果的なものか 2. 委託料金額の算出根拠は合理的な基準により行われているか 3. 委託料の支出、精算報告は委託契約書どおり適正に行われているか
	契約事務	1. 随意契約でよいか 2. 市内の業者でない場合の合理的理由はあるか 3. 再委託が行われていないか 4. 1者随意契約の理由について妥当か 5. 予算、実績の差異が著しい場合には、次月以降への影響について、必要な処置（予算の補正等）が取られているか。又は適切な対応がなされているか 6. 一括購入・一括委託等による単価引き下げ等について、検討されているか 7. 委託事務の契約先が固定的に継続されるものについては定期的に見直しをしているか

業務手順	予算科目 又は事務	着眼点
		8. 入札に関する記録が秩序整然と整理保管されているか 9. 指名基準・運用基準に準拠しているか 10. 積算金額と実際額に乖離はないか
6・7 工事委託・ 工事（工事 に準ずる委 託を含む）	工事請負 費	1. 契約内容の履行確認が適切に行われているか 2. 竣工検査は確実に行われ、かつ工事請負の事実のないものはないか 3. 請負代金の支払は契約書の金額と合致し、契約書に定められた期間内に支払われているか 4. 前払金、部分払金の支払は適正か
	契約事務	1. 随意契約でよいか 2. 市内の業者でない場合の合理的理由はあるか 3. 工事契約が細分化されていないか 4. 1者随意契約の理由について妥当か 5. 変更契約の理由について妥当か 6. 関係部局等の間における連絡調整が適切に行われているか（県、上下水道局、ガス会社等の関係機関との連絡調整） 7. 予算、実績の差異が著しい場合には、次月以降への影響について、必要な処置（予算の補正等）が取られているか。又は適切な対応がなされているか 8. 入札に関する記録が秩序整然と整理保管されているか 9. 指名基準・運用基準に準拠しているか 10. 入札において競争性が発揮されやすくなっているか 11. 積算金額と実際額に乖離はないか
8・9 用度契約 （物品購入 を除く）、補 助金・貸付 金等	委託料	1. 委託の内容は適当かつ効果的なものか 2. 委託料金額の算出根拠は合理的な基準により行われているか 3. 委託料の支出、精算報告は委託契約書どおり適正に行われているか
	負担金、補 助及び交付 金	1. 公益性のない事業又は団体に補助金等の交付がなされていないか 2. 補助金等の金額の算出は合理的な基準により行われているか 3. 補助効果の点より整理すべきものはないか 4. 補助金等の交付時期は当該補助事業にとって妥当であるか 5. 補助金等の交付条件は適切に付され条件どおり履行されているか

業務手順	予算科目 又は事務	着眼点
		6. 事業計画書どおりの精算が行われているか
	貸付金	1. 貸付けは法令等の目的に合致するものであるか 2. 貸付対象者及び連帯保証人は法令等に規定する有資格者であるか 3. 貸付額は、法令等に定められたものであるか 4. 貸付時期は、法令等に規定された妥当なものであるか 5. 貸付けに伴う書類の整理は適正に行われているか 6. 貸付目的に合致した使用がなされたかどうかを確認しているか 7. 返還は条件どおり行われているか
	償還金、利 子及び割引 料	1. 支出の原因となる事実が発見された後、支出手続が速やかにとられているか 2. 算出は法令等の規定に基づいて行われているか 3. 計算誤りはないか
	財産管理	1. 債権の内容、発生根拠、債務者、履行条件及び履行状況等債権管理上の必要事項は明確に把握されているか 2. 債務の確実な履行を担保する手段(担保、連帯保証人等の設定)は確実に講じられているか 3. 履行期限を繰り上げることができる理由が生じたときは、遅滞なく必要な処理が行われているか 4. 強制執行、保全及び取立ては適正に行われているか 5. 債務についての徴収停止、履行期限の延長又は債務の免除及びその手続は適正に行われているか 6. 債権の記録は適正に行われているか
10 物品購入	需用費 備品購入 費	1. 検査検収は確実に行われ、かつ物品供給の事実のないものはないか 2. 在庫量は、需要予測に基づき適正であるか
	財産管理	1. 物品は正しく分類整理されているか 2. 物品の出納受払いは適正に行われ、出納簿等帳票類は整備されているか 3. 物品の払出量は、需要量からみて適切か 4. 物品の現在高は帳簿残高と一致しているか、また帳簿外物品はないか 5. 寄附物品は寄附收受の手続がとられているか

業務手順	予算科目 又は事務	着眼点
		<ul style="list-style-type: none"> <li>6. 保管の方法、場所は適切か</li> <li>7. 貸借、所管換え等の手続は適正に行われているか</li> <li>8. 遊休物品、死蔵物品等はないか、また管理換え等による有効利用への配慮がなされているか</li> <li>9. 紛失、破損、盗難品、廃品その他不用品の処理は適正に行われているか</li> <li>10. 売却、交換又は譲与の手続は適正に行われているか</li> </ul>
	契約事務	<ul style="list-style-type: none"> <li>1. 随意契約でよいか</li> <li>2. 市内の業者でない場合の合理的理由はあるか</li> <li>3. 1者随意契約の理由について妥当か</li> <li>4. 予算、実績の差異が著しい場合には、次月以降への影響について、必要な処置（予算の補正等）が取られているか。又は適切な対応がなされているか</li> <li>5. 一括購入・一括委託等による単価引き下げ等について、検討されているか</li> <li>6. 入札に関する記録が秩序整然と整理保管されているか</li> <li>7. 指名基準・運用基準に準拠しているか</li> </ul>
11 公有財産 購入	取得	<ul style="list-style-type: none"> <li>1. 取得及び手続は適法であるか</li> <li>2. 議会の議決を要するものについて必要な手続がとられているか</li> <li>3. 取得、交換及び処分の手、時期及び価額は適正か</li> <li>4. 取得財産の登記又は登録は適時に行われ、その内容は適正か</li> <li>5. 財産の増加は、取得に関する支出と対比して符合するか</li> <li>6. 取得した土地、建物等の財産は、その位置、構造等よりみて使用目的に適合しているか</li> <li>7. 私権の設定等使用を妨げるものは取得前に排除しているか</li> </ul>
	管理事務	<ul style="list-style-type: none"> <li>1. 財産の分類を誤っているものはないか</li> <li>2. 管理責任者は明確か</li> <li>3. 財産台帳に記録されているか</li> <li>4. 財産の維持補修は適切になされているか（財産の防火、防災上の対策等を含む）</li> <li>5. 財産は効率的に運用されているか</li> <li>6. 境界確定（境界標の設置及び保存等）は適切か（フェンス、</li> </ul>

業務手順	予算科目 又は事務	着眼点
		立看板等の設定を含む) 7. 損害保険関係事務は適正に行われているか 8. 公の施設の管理委託は、法令等に基づいて適正に行われているか
	貸付（目的外使用）	1. 公の支配に属しない慈善教育事業等の使用に供しているものはないか 2. 貸付（使用許可）の理由は適切か 3. 貸付(使用許可)期間及び貸付(使用)料その他貸付(使用許可)条件は適切か 4. 無断増改築又は無断転貸が行われていないか 5. 貸付(使用)料、保証金の減免について、その理由、金額は適正か 6. 保証人又は担保設定は適正か 7. 貸付(使用許可)条件に違反した場合の措置(損害賠償金等)は確実に行われているか
12 旅費	旅費	共通事項以外に追加の着眼点はない。
13 その他	交際費 食糧費等	1. 支出決議は適正か 2. 証拠書類に計数上の誤りはないか 3. 関係書類は整備保存されているか

iv サンプルングにより抽出したデータ

ii の歳出業務手順形態別に下表のとおり、合計 101 件の取引を抽出した。データソースは、人件費については「人事管理・給与計算システム」、人件費以外は「財務会計システム」である。

手順区分	サンプル抽出数
1 人件費（支給額・支給期日の定めがあるもの）	10
2 人件費（支給額・支給期日の定めがないもの）	2
3 定例的かつ義務的な支出	6
4・5 電算処理委託・OA 機器のリース	2
6・7 工事委託・工事（工事に準ずる委託を含む）	10
8・9 用度契約（物品購入を除く）、補助金・貸付金等	29
10 物品購入	30
11 不動産等の公有財産購入	5
12 旅費	2
13 その他	5
合計	101

なお、サンプルングデータの抽出にあたっては、人件費（支給額・支給期日の定めがあるもの）については、特定の月から 10 名を Excel の「データ分析⇒サンプルング」機能を使用して無作為に抽出した。人件費（支給額・支給期日の定めがないもの）及び人件費以外については、支出負担行為件数及び金額を勘案して Excel の「データ分析⇒サンプルング」機能を使用して無作為に抽出した。

また、件数及び金額が多い場合でも、類似の取引行為（例えば、公共料金の支払）に偏らないように配慮した。

具体的には以下のようなになる。

## 1.2 人件費

支給額・支給期日の定めがあるものについては、令和 3 年 3 月支払い分給与の中から、役職や雇用形態を問わず 10 名抽出した。支給額・支給期日の定めがないものについては、退職手当の中から、2 名抽出した。

なお、詳細については、個人情報も多く含むため、ここには記載しない。

### 3 定例的かつ義務的な支出

(単位：円、以下同じ)

No.	予算担当課	会計	細事業	節	細節	細々節	金額
1	市民窓口課	一般会計	戸籍総合情報システム管理事業	役員費	通信運搬費	電信料	19,016
2	管財課	一般会計	市有財産管理事業	需用費	光熱水費	下水道使用料	2,633
3	文化振興課	一般会計	つばき会館管理運営事業	需用費	光熱水費	ガス使用料	298,865
4	経営企画課	集落排水事業特別会計	農業集落排水施設管理運営事業	需用費	光熱水費	電気使用料	75,116
5	生活支援課	一般会計	生活支援事務費	役員費	通信運搬費	電信料	2,763
6	子育て施設課	一般会計	公立保育所管理運営事業	需用費	賄材料費		13,150

#### 4.5 電算処理委託・OA機器のリース

No.	予算担当課	会計	細事業	節	細節	細々節	金額
7	情報統計課	一般会計	庁内LAN管理事業	使用料及び賃借料	使用料及び賃借料	OA機器使用料	1,283,700
8	契約課	一般会計	契約事務費	委託料	委託料	電算	1,585,650



6・7 工事委託・工事（工事に準ずる委託を含む）

No.	予算担当課	会計	細事業	節	細節	細々節	金額
9	港湾漁港課	一般会計	港湾施設維持補修事業	委託料	委託料	設計・調査・測量（普通建設・単独）	396,000
10	土木維持課	一般会計	道路災害復旧事業	工事請負費	工事請負費	災害復旧・単独事業	1,384,500
11	学校施設課	一般会計	小学校大規模改造事業	委託料	委託料	業務（普通建設・補助）	399,450,700
12	農林土木課	一般会計	農道災害復旧事業	工事請負費	工事請負費	災害復旧・補助事業	1,056,000
13	農林土木課	一般会計	林道災害復旧事業	工事請負費	工事請負費	災害復旧・補助事業	8,559,100
14	土木維持課	一般会計	河川維持補修事業	工事請負費	維持補修費	その他	5,060,000
15	住宅政策課	一般会計	市営住宅改善事業	工事請負費	工事請負費	普通建設・単独事業	5,442,918
16	消防総務課	一般会計	消防庁舎等建設事業	委託料	委託料	業務（普通建設・単独）	95,854
17	学校施設課	一般会計	中学校施設整備事業	工事請負費	工事請負費	普通建設・単独事業	4,888,400
18	経営企画課	集落排水事業特別会計	田原地区漁業集落排水施設建設事業	工事請負費	工事請負費	普通建設・単独事業	1,272,700

8・9 用度契約（物品購入を除く）、補助金・貸付金等

No.	予算担当課	会計	細事業	節	細節	細々節	金額
19	学校施設課	一般会計	小学校衛生管理事業	役務費	手数料		220,220
20	子育て支援課	一般会計	母子生活支援施設運営事業	負担金, 補助及び交付金	負担金	母子生活支援施設	1,099,154
21	住宅政策課	一般会計	住宅政策事業	負担金, 補助及び交付金	負担金	呉市移住者交流連絡協議会	100,000
22	障害福祉課	一般会計	心身障害者介護訓練等給付事業	役務費	手数料		24,200
23	生活衛生課	一般会計	動物愛護センター管理運営事業	委託料	委託料	清掃	276,100
24	消防総務課	一般会計	救急活動事業	需用費	修繕料	物品修繕	4,216
25	呉高等学校	一般会計	高等学校管理運営事業	役務費	手数料		25,832
26	消防総務課	一般会計	警防活動事業	需用費	修繕料	物品修繕	43,340
27	子育て施設課	一般会計	いきいき保育事業	負担金, 補助及び交付金	補助金	延長保育	300,000
28	子育て施設課	一般会計	私立保育所運営事業	委託料	委託料	業務（扶助）	117,838,090
29	交通政策課	一般会計	生活航路維持事業	負担金, 補助及び交付金	補助金	離島住民交通	52,000
30	学校施設課	一般会計	小学校施設維持補修事業	需用費	修繕料	小・中学校維持修繕	81,400
31	地域協働課	一般会計	市民センター管理運営事業	需用費	修繕料	その他施設維持修繕	74,800
32	観光振興課	一般会計	観光客誘致事業	役務費	通信運搬費	運搬料	19,558
33	海事歴史科学館学芸課	一般会計	海事歴史科学館資料収集事業	委託料	委託料	業務	132,275

No.	予算担当課	会計	細事業	節	細節	細々節	金額
34	学校安全課	一般会計	小学校健康管理事業	使用料及び賃借料	使用料及び賃借料	その他	12,780
35	学校施設課	一般会計	小学校給食運営事業	需用費	修繕料	物品修繕	57,200
36	子育て施設課	一般会計	公立保育所管理運営事業	委託料	委託料	業務	132,000
37	収納課	一般会計	市税還付金・加算金	償還金, 利子及び割引料	還付金	市税	100
38	農林水産課	一般会計	自然休養施設管理事業	委託料	委託料	業務	22,550
39	文化振興課	一般会計	文化財保護事業	委託料	委託料	業務	209,000
40	保険年金課	後期高齢者医療事業特別会計	後期高齢者医療保険料等還付金	償還金, 利子及び割引料	還付金	その他	288,818
41	地域協働課	一般会計	市民センター管理運営事業	委託料	委託料	保守管理	448,800
42	管財課	一般会計	公用車管理事業	需用費	修繕料	物品修繕	35,000
43	高齢者支援課	一般会計	高齢者福祉施設整備事業	委託料	委託料	業務	66,000
44	教育総務課	一般会計	学校適正規模適正配置事業	委託料	委託料	業務	99,000
45	消防総務課	一般会計	消防団詰所管理事業	需用費	修繕料	その他施設維持修繕	212,300
46	土木総務課	一般会計	公園施設管理事業	委託料	委託料	業務(その他維持)	6,398,700
47	観光振興課	一般会計	桂浜温泉館・万葉の里管理運営事業	需用費	修繕料	その他施設維持修繕	1,837,000

## 10 物品購入

No.	予算担当課	会計	細事業	節	細節	細々節	金額
48	学校施設課	一般会計	小学校教材整備事業	需用費	消耗品費	その他消耗器材	700,000
49	消防総務課	一般会計	消防庁舎等管理事業	需用費	消耗品費	その他消耗器材	3,808
50	学校施設課	一般会計	中学校管理事業	備品購入費	庁用器具	その他	227,500
51	学校施設課	一般会計	中学校運営事業	需用費	燃料費		22,000
52	土木整備課	一般会計	土木整備事務費	需用費	燃料費		10,449
53	子育て支援課	一般会計	放課後児童会管理運営事業	需用費	消耗品費	その他消耗器材	5,395
54	子育て支援課	一般会計	放課後児童会管理運営事業	備品購入費	庁用器具	その他	118,000
55	秘書広報課	一般会計	秘書広報事務費	需用費	消耗品費	その他消耗器材	1,040
56	福祉保健課	一般会計	福祉保健事務費	需用費	消耗品費	その他消耗器材	6,970
57	呉高等学校	一般会計	高等学校教材整備事業	需用費	消耗品費	その他消耗器材	11,000
58	学校施設課	一般会計	小学校教材整備事業	需用費	消耗品費	その他消耗器材	500,000
59	学校施設課	一般会計	小学校教材整備事業	備品購入費	庁用器具	その他	323,980
60	地域協働課	一般会計	市民センター管理運営事業	需用費	燃料費		1,760
61	環境施設課	一般会計	長門園管理運営事業	需用費	消耗品費	その他消耗器材	63,250
62	消防総務課	一般会計	消防庁舎等管理事業	需用費	消耗品費	その他消耗器材	8,520
63	消防総務課	一般会計	消防団活動事業	備品購入費	機械器具	その他	1,050,500
64	学校施設課	一般会計	小学校施設維持補修事業	原材料費	工事用原材料費	小・中学校	11,000
65	地域保健課	一般会計	感染症予防事業	需用費	消耗品費	その他消耗器材	26,400

No.	予算担当課	会計	細事業	節	細節	細々節	金額
66	文化振興課	一般会計	生涯学習センター活動事業	需用費	消耗品費	その他消耗器材	650
67	呉高等学校	一般会計	高等学校コンピュータ利用教育推進事業	需用費	消耗品費	その他消耗器材	31,200
68	学校施設課	一般会計	小学校管理事業	需用費	燃料費		135,014
69	学校施設課	一般会計	共同給食管理運営事業	需用費	消耗品費	その他消耗器材	6,906
70	福祉保健課	一般会計	社会福祉施設整備事業	備品購入費	機械器具	普通建設・単独事業	5,896,000
71	環境政策課	一般会計	保健所試験検査事業	需用費	消耗品費	その他消耗器材	24,420
72	学校施設課	一般会計	中学校管理事業	備品購入費	庁用器具	その他	46,200
73	環境施設課	一般会計	長門園管理運営事業	需用費	消耗品費	その他消耗器材	796,400
74	土木維持課	一般会計	公園施設維持補修事業	需用費	消耗品費	その他消耗器材	6,990
75	環境政策課	一般会計	環境試験センター管理事業	需用費	消耗品費	その他消耗器材	3,300
76	市民窓口課	一般会計	戸籍住民基本台帳事務費	需用費	消耗品費	その他消耗器材	2,250
77	情報統計課	一般会計	国勢調査	需用費	消耗品費	その他消耗器材	520

## 11 不動産等の公有財産購入

No.	予算担当課	会計	細事業	節	細節	細々節	金額
78	土木整備課	一般会計	街区公園改良事業	公有財産購入費	土地	普通建設・補助事業	16,560
79	土木整備課	一般会計	天応西条3丁目7号線整備事業	公有財産購入費	土地	普通建設・補助事業	881,636
80	呉駅周辺事業推進室	一般会計	呉駅周辺地域総合開発推進事業	公有財産購入費	その他	普通建設・単独事業	10,054,800
81	土木整備課	一般会計	天応西条3丁目7号線整備事業	公有財産購入費	土地	普通建設・補助事業	70,008
82	土木整備課	一般会計	横路1丁目白石線整備事業	公有財産購入費	土地	普通建設・補助事業	8,027,822

## 12 旅費

No.	予算担当課	会計	細事業	節	細節	細々節	金額
83	学校施設課	一般会計	中学校管理事業	旅費	普通旅費	市内	1,540
84	学校施設課	一般会計	小学校管理事業	旅費	普通旅費	市内	665

## 13 その他

No.	予算担当課	会計	細事業	節	細節	細々節	金額
85	保険年金課	国民健康保険事業（事業勘定）特別会計	保健衛生普及事業	報償費	報償金		4,000,000
86	企画課	一般会計	総合基本調査事業	報償費	報償金		152,000
87	海事歴史科学館学芸課	一般会計	海事歴史科学館活動事業	報償費	報償金		14,400
88	高齢者支援課	介護保険事業（保険勘定）特別会計	一般介護予防事業	報償費	報償金		68,000
89	地域協働課	一般会計	交通安全対策事業	報償費	賞賜金		9,000

## 第4 監査結果

### 1 モニタリング

着眼点 日常的モニタリングとしてどのような活動を行っているか。その範囲は十分か  
監査手続

- ① 呉市が作成した「リスク対応策一覧（案）」を閲覧し、日常的モニタリングとしてどのような活動を行っているかを確認した。
- ② 確認を行った日常的モニタリングとそれに関連する法令若しくは条例・規則及びマニュアル類の照合を行った。

### 監査結果

- 呉市において行われている日常的モニタリングは、以下のとおりであった。

対象資産	具体的モニタリング活動	関連法令等
現金	定期的な「現金出納簿」等との照合	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 呉市会計規則第 12 条、第 113 条</li> <li>・ 公金窓口収納事務の手引（出納員・分任出納員編）</li> <li>・ 呉市上下水道事業会計規程第 37 条</li> </ul>
物品	物品在庫数と整理簿との定期的な検査	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 呉市物品会計規則第 15 条、第 27 条～29 条、第 31 条</li> <li>・ 呉市備品の管理に関する要綱</li> <li>・ スキルアップ研修（備品事務）</li> <li>・ 呉市上下水道局備品管理規程第 12 条</li> <li>・ 呉市上下水道局物品等検収規程第 15 条</li> </ul>
	保管状況等の定期的な確認	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 呉市物品会計規則第 20 条～24 条、第 27 条～30 条</li> <li>・ 呉市備品の管理に関する要綱</li> <li>・ 呉市上下水道局備品管理規程第 13 条</li> </ul>
物品 (郵便切手)	都度「郵便受払簿」「切手差引簿」で確認	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 呉市物品会計規則</li> </ul>

- 既存の規則やマニュアル類のほか、事務を行う際に確認するためにチェックリストが作成され、令和 4 年度より運用される予定である。

意見  
なし。



## 2 固定資産管理

### 着眼点1 台帳は整備され網羅的に把握されているか

#### 監査手続

- ① 固定資産管理に関する台帳が整備されているかについて、一覧表を入手し（未整備の場合は作成依頼）、固定資産管理の概要について閲覧及び現状確認を行った。
- ② 入手した一覧表を基に以下の項目について現状確認を行った。
  - 台帳の名称
  - 担当課
  - 対象資産
    - ・ 全庁・分類別・単体
    - ・ 行政財産（公用・公共用）・普通財産・その他
    - ・ 公共施設・インフラ
  - 作成開始年度
  - 作成義務の有無
  - 利用目的
  - 主な掲載項目（施設名・所在地以外）
  - 更新時期
  - 修繕履歴の掲載
  - 台帳のシステムの種類及び作成者

#### 監査結果

- 一覧表は、監査期間中に整理してもらった。（一覧表については、「第2 監査対象の概要 3(2)①」（P16～P22）に一部割愛した形で記述している。）なお、一覧表に記載された台帳以外にも台帳が存在する可能性がある。
- システム及び修繕に関する事項については、後述する。

#### 意見

- 各部署が主管する固定資産管理台帳に適切に登録・更新・削除されていることも、固定資産の管理に係る内部統制の一部を構成する。
- このため、各部署でどのような業務を行っているか、そのためのどのような文書やシステムが整備されているか、また、それらの更新状況は適正かを網羅的に把握することが望ましい。
- 当年度の包括外部監査で整理された固定資産管理台帳の整備状況をまとめた一覧表は、包括外部監査用の資料で終わるのではなく、さらに整備を進めて漏れをなくして、正式文書として固定資産の管理状況の全庁的な把握に利用することが望まれる。

着眼点2 台帳がシステムで運用されている場合にはそのメンテナンスは有効に行われているか

監査手続

- ① 一覧表を基に各種台帳のシステムに整備状況及びメンテナンス状況について現状確認を行った。
- ② ソフトウェアの台帳である「呉市電算処理システム」(情報統計課)との突合を行った。

監査結果

- 外部に制作委託したシステムは以下の通りであった。

台帳名称	担当課
公有財産台帳	管財課
固定資産台帳	
観光施設・観光案内板等データベース	観光振興課
公営住宅管理台帳	住宅政策課
道路台帳	土木総務課
公園台帳	
防火水槽台帳	警防課
芸予環境衛生センター(焼却)／設備概要・補修履歴・補修工事概算金額	環境施設課
芸予環境衛生センター(し尿)／長期整備計画表	

- そのほかの27件は、職員がExcelで作成したシステムがほとんどであったが、中には職員がAccessで作成したシステムが1件存在した。  
職員がAccessで作成したシステムは、その職員が異動した後のメンテナンスが課題となる。また、Excelで作成したシステムであっても、マクロで組んで設定しているのであれば、同じような課題となる。
- 一覧表とソフトウェアの台帳である「呉市電算処理システムと」の間に不整合が見受けられた。
- 一覧表の整備時には、上記の課題解消方法の明確化と、一覧表と呉市電算処理システムとの間の不整合の解消も行っておくことが必要である。
- なお、これらは短期間で解決可能であることから、意見とはしない。

意見

なし。

### 着眼点3 修繕情報は把握されているか

#### 監査手続

- ① 一覧表を基に各種台帳修繕履歴の掲載があるか確認を行った。
- ② 個別施設計画の中の長寿命化事業の計画における改修費用等の計算方法について、担当課（行政改革課）に質問を行いその妥当性を検証した。

#### 監査結果

- 修繕履歴の掲載のある台帳は、36件中15件であった。各課で管理している台帳はそれぞれ個別の目的を有しており、必ずしも修繕履歴の掲載を要しないものもあるためと思われる。
- 個別施設計画の中の長寿命化事業の計画における改修費用等の計算方法については、「第2 監査対象の概要 3(2)② ii」(P26～P27)に記載のとおりである。
  - ただし、長寿命化事業の計画の今後の見直しは未定であるとのことであった。
  - また、改修費用等の計算に関するマニュアル等がなかった。

#### 意見

- 個々の施設  
改修・解体・建替があった場合には、その時点から将来の支出について見直しを行う必要がある。  
施設の改修等は計画通りにされるとは限らず、前倒しあるいは先延ばしになることもある。また、当初建替を予定していた施設が廃止となることもあろうし、その逆もあり得る。変更があった都度、計画の見直しが必要になる。
- 全体  
長寿命化事業の計画は、建築物関連の法令の改正、施設の劣化状況、技術革新による改修時期や単価の変動、利用者数の変化等にも影響を受ける。このため、5年程度ごとに見直しを行う必要がある。
- 長寿命化事業の計画における改修費用等の計算方法についてマニュアルを整備し、業務の属人化を避けるべきである。
- 詳細については「第5 意見 3(2)」(P70～71)で記述。

### 3 歳入手続及び歳出手続に係る内部統制の運用状況

#### (1) 歳入（固定資産税）手続に係る内部統制の運用状況

##### 着眼点 1 課税客体の評価は適切に算出されているか

##### 監査手続

- ① 抽出した 20 件のサンプルについて以下の計算式でその妥当性の検証を行った。  
宅地の評価＝地積×1 m<sup>2</sup>当りの評価額  
1 m<sup>2</sup>当りの評価額＝補正路線価<sup>(注1)</sup>×総合格差率<sup>(注2)</sup>  
(注1) 補正路線価＝路線価×路線影響加算率  
(注2) 総合格差率  
＝区分補正×災害補正×高低差×不整形地×無道路×がけ地×奥行価格×奥行  
長大×間口狭小（小数点 5 位以下切り捨て）
- ② 正面および側道の路線価は、全国地価マップ固定資産税路線価等（令和 2 年度）から入手した。
- ③ 地積は呉市の令和 2 年度土地（補充）課税台帳によった。参考に Google Earth により地積の計測を行った。
- ④ 間口、奥行、道路の幅員は Google Earth での計測によった。
- ⑤ 不整形地等の斟酌は Google Earth で地形を確認し、測量により求めた地積を用いた。
- ⑥ 災害等の補正は Google Earth で地形等を確認した上で、呉市の令和 2 年度土地課税台帳の補正率を用いた。
- ⑦ 高低差、崖地の高さ等の斟酌は Google Earth で確認し、呉市の令和 2 年度土地課税台帳の補正率を用いた。
- ⑧ 地形や所在地の現状を把握する必要があると判断したものについては、資産税課の職員の同行のもと現地確認を行った。

##### 監査結果

- 呉市の評価と宅地の評価との差額が±5%以上あった宅地は 4 件あったが資産税課の担当者から差異理由に関する合理的な説明を受けた。（不整形地であることや接道に問題があること等、個別の理由による）。
- 呉市では、正確な宅地の評価を行うため、登記等の情報収集や航空写真による調査を行い、必要があれば現地確認を行い、評価額の修正を行っている。監査対象の中にも評価額を修正した宅地を 1 件確認した。建物の有無、宅地の用途、形状の変更等の情報を適時に収集し、評価に反映し課税の公平を実現するための仕組みを構築することが課題であると思われる。

##### 意見

なし。

着眼点2 固定資産税は評価に基づき適切に算出されているか

監査手続

- ① 固定資産税評価額に基づき、固定資産税額が適切に算出されているか計算調べを行った。

監査結果

- 適切に算出されていた。

意見

なし。

着眼点3 滞納がある場合の手続きは適正に行われているか

抽出したサンプルの中で滞納状況にあるものはなかった。したがって、これに関する監査手続は省略する。なお、滞納がある場合の手続きについては、「令和元年度 包括外部監査報告書」を参照していただきたい。

## (2) 歳出手続に係る内部統制の運用状況

### 監査手続

「第 3 包括外部監査の手法及び手続 2(3)② iii」(P45～P50)に記述した着眼点について、抽出した支出負担行為データに関連する庁内で作成された文書、契約書及び請求書等を閲覧し、

- 法令若しくは条例・規則に準拠しているか
- より効率性を上げられる業務はないか
- 形式知化すべき暗黙知はないか

という観点から監査を行った。

### 監査結果

- 以下に記述した事項以外は適切に手続が行われており、効率性の観点からも特に指摘すべき事項はなかった。
- 抽出したデータ 101 件についての文書のうち、92 件に決裁日の記入がない文書が含まれていた。

呉市文書取扱規程第 35 条によれば、「決裁済文書は回議完了年月日を記載するものとする。」こととされており、少なくとも最終決裁権者による決裁日は文書に残しておくことが求められている。

- 物品の購入における見積合わせ手続については、改善の余地があると思われる。

### 意見

「第 5 意見 4」(P72～76) 参照。

## 第5 意見

### 1 はじめに

前々年度及び前年度に引き続き内部統制を監査対象とした。呉市の内部統制（業務手続）は、全般的に統制の取れたデザインで整備がなされていると判断する。そもそも、地方公共団体は地方自治法や地方自治法施行令等に業務手続が規制されており、そのことが大きな要因ではあるが、呉市の組織風土によるところも大きいと思われる。

環境の変化とともに内部統制も変化していくものである。しかしながら、規制が厳格であり、また高度に整備されているがゆえに、内部からは「変える必要はない」と判断することもあるであろう。

合規性の観点からは変える必要もないであろうが、内部統制の目的の1つとして「経営の有効性及び効率性を高めること」がある。この観点から監査の範囲内で発見した事項を指摘事項及び意見として以下に記述した。

また、現時点においてはリスクが発生していない事項・リスクが発生する確率が低いと思われる事項についても、その対応の実行若しくは検討を求めるものを意見として以下に記述した。

なお、当年度における事項はすべて「経営に係る事業の管理」に関するものであり、意見として指摘する。

## 2 モニタリングに関する意見

意見なし。



### 3 固定資産管理に関する意見

#### (1) 固定資産管理台帳の整備状況をまとめた一覧表の整備（主管部署：行政改革課）

各部署が主管する固定資産管理台帳に適切に登録・更新・削除されていることも、固定資産の管理に係る内部統制の一部を構成する。

このため、各部署でどのような業務を行っているか、そのためのどのような文書やシステムが整備されているか、また、それらの更新状況は適正かを網羅的に把握することが望ましい。

当年度の包括外部監査で整理された固定資産管理台帳の整備状況をまとめた一覧表は、包括外部監査用の資料で終わるのではなく、さらに整備を進めて漏れをなくして、正式文書として固定資産の管理状況の全庁的な把握に利用することが望まれる。

## (2) 個別施設計画の中の長寿命化事業の計画の随時及び定期的な見直し

(主管部署：行政改革課)

長寿命化事業の計画によれば、令和3年度から令和22年度の20年間で発生すると見込まれる公共施設（インフラを除く）の改修、解体及び建替に係る支出額は以下のとおりである。

改修	53,874,209 千円
解体	6,413,748 千円
建替	18,054,062 千円

特に、改修及び解体に係る支出は高い確率で発生するものであり、当年度以前の事象（公共施設の保有・使用）に起因して発生するものである。したがって、上記金額のうち耐用年数や改修周期の経過期間に応じた部分については負債が既に発生しているといえる。

また、建替についても、将来の意思決定によりその支出が発生するかどうかによるが、減価償却累計額に相当する金額を負債として認識することも考えられる。

これらの将来支出について、その実際に行う年度の予算で対応することも考えられるが、将来世代と現世代の負担公平性を考慮し、改修・解体・建替それぞれに基金を設け予算の平準化を図り、毎年度一定額を積み立てることも考えられる。

いずれの手法を取るにしても、長寿命化事業の計画が実態にあった精度の高いもの（金額・時期）であることがその前提となる。

そのためには、計画の随時・定期的な見直しが必要であるが、現状においては長寿命化事業の計画の見直し時期は未定である。例えば、「広島県呉市主要施策及び行財政改革等の取組」（令和4年2月）では、学校の耐震化として1,620,495千円の予算案が記載されているが、それに対応するものは長寿命化事業の計画にはない。

### ① 長寿命化事業の計画のローリング方式による見直し

公共施設に係る財政負担の軽減・平準化という目標達成が成果物であり、計画は目標達成のための手段にすぎない。また、計画は将来予測に基づくものであり、不確定要素を多く含み、たった1年で陳腐化する可能性もある。計画の精度を高めるためには、見直しの頻度を多くする必要がある。

少なくとも、毎年度ごとに実績を速やかに入手して翌年度以降の計画を修正して目標との乖離をチェックし、目標達成が困難と見込まれる場合は迅速に原因を分析し必要な対策を取れるようにしておくべきである。

例えば、各施設所管課が把握している個々の施設の状態や実績等に関する情報の収集を行い、当該収集した情報を分析すること等が考えられる。

#### i 個々の施設

改修・解体・建替があった場合には、その時点から将来の支出について見直しを行う必要がある。

また、施設の改修等は将来予測に基づくものであり計画通りにされるとは限らず、前倒しあるいは先延ばしになることもある。また、当初建替を予定していた施設が廃止となることもあろうし、その逆もあり得る。変更があった都度、計画の見直しが必要になる。

#### ii 全体的な見直し

「長期修繕計画作成ガイドライン」（国土交通省 令和3年9月改訂。分譲マンションを対象）によれば、長期修繕計画は次に掲げる不確定な事項を含んでいるので、5年程度ごとに調査・診断を行い、その結果に基づいて見直すことが必要としている。

- 建物及び設備の劣化の状況
  - 社会的環境及び生活様式の変化
  - 新たな材料、工法等の開発及びそれによる修繕周期、単価等の変動
  - 修繕積立金の運用益、借入金の金利、物価、工事費価格、消費税率等の変動
- このほかにも、建築物関連の法令の改正も見直しの要因になるものと思われる。

上記は公共施設には該当しないものも含まれているが、

- 建物及び設備の劣化の状況
- 新たな材料、工法等の開発及びそれによる修繕周期、単価等の変動
- 物価、工事費価格、消費税率等の変動
- 建築物関連の法令の改正

等は、公共施設についても不確定な事項に変わりなく、5年程度の間隔で長寿命化事業の計画の見直しは必要である。

#### ② 改修費用等の計算方法に関するマニュアルの整備

長寿命化事業の計画の基礎データ作成のために使用したシステム（Excel：マクロ含む。職員が作成）は、マニュアルがなく、また、現状では1名の職員のみが携わっている。職員の異動等がある場合、業務の引継ぎに支障をきたす恐れがあるため、早急にマニュアルを作成すべきである。

#### 4 歳入歳出業務に係る内部統制の運用状況に関する意見

##### (1) 日付データの有効利用（主管部署：総務課）

###### ① 事象

歳出手続に関するサンプリングテストを行った結果、サンプル抽出した取引 101 件のうち 92 件（91％）に、起票日以外の日付が記入されていない文書が含まれていた。

予算執行に係る文書の流れは、歳出予算科目によって異なるが、原則として、  
執行伺書



支出負担行為書



支出命令書

となる。

これらの文書は、まず起案者が財務会計システムに必要事項を入力し、出力したものにより回議に付される。このため、起案者及び起案日付のみがデータとして登録され、その他の回議に係る担当者名（認印）及び日付は書面上のみでされる。

###### ② 日付記載の規程上の取扱い

呉市文書取扱規程第 35 条によれば、「決裁済文書は回議完了年月日を記載するものとする。」こととされており、少なくとも最終決裁権者による決裁日は文書に残しておくことが求められている。そのため、各文書には決裁日付の欄が設けられている。

###### ③ 起案日及び決裁日以外の日付の取扱い

呉市では、平成 30 年 5 月 15 日に総務部長名で「起案文書の認印の下に月日を記入する取扱いについて」が発出され、全文書について、回議・合議の押印欄に認印するとともに、その下に認印をした月日を記載することを職員に求められている。

これは、「回議・合議の流れを把握し、進捗管理をする必要を認めるため」に発出されたものである。

日付を記載することのメリットとしては、

- いつどのルートで承認されたかが明確となり、後日検証も可能になること
  - 起案を滞留させず、回議の遅延を抑止すること
- 等が挙げられる。

議会関係文書等総務課に返ってくる文書については、適宜総務課で日付の記入状況及び進捗状況の確認が行われているが、その他の文書については何らかの行動が採られたり、実施状況の調査等のモニタリングを行った形跡はなかった。

では、なぜ実行されなかったのか。その理由として以下のことが挙げられる。

- 起案文書に日付を記入しただけでは進捗管理は行えない。
  - 進捗管理のために、回議・合議ごとに細かく日付を記入する必要があるが、現行の財務会計システムは、起案者及び起案日付のみがデータとして登録され、その他の回議に係る担当者名（認印）及び日付は書面上のみとなるので、書面に日付を記入したのみでは、回議中はどこにその書面が存在しているのかわからない。
  - そのため進捗管理を行うには、別途進捗管理の仕組み（システム）を用意する必要があるが、文書に日付を記入し、かつ、当該日付をシステムに入力しては、かえって進捗が遅れるおそれがある。

#### ④ 呉市における改善策の取組み

呉市では、令和3年度より予算執行手続に関する電子決裁システムを導入し、現在、本格稼働に向けて構築中である。本格稼働された際には、日付は否が応でも確実にデータとして記録されるため、日付の記入漏れといった問題は解決されるであろうし、起案文書ごとの進捗管理も可能になるであろう。

また、当該システムは自分のところに回ってくる文書が閲覧可能であり、予め準備ができる仕組みとなっている。

#### ⑤ 日付データの有効利用

電子決裁システムで生成されるデータを利用して、さらに一歩進めた進捗管理を行い、業務手続の効率化に資することが望まれる。

個々の起案文書の進捗管理を行うで終わってしまえば、進捗管理をすることの意義は半減してしまう。集積された起案文書の日付データを用いて、

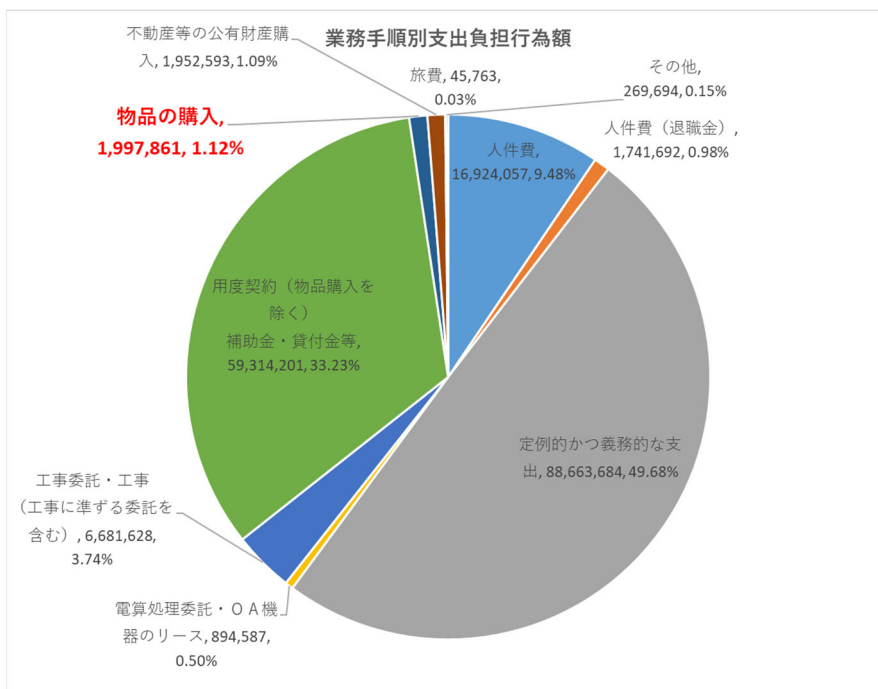
- 業務手続上ボトルネック（弱点）となっているところはないか
- 改善すべきところがあれば、何をどのようにすればよいか
- 改善されているかどうかを計るためにどのような KPI（重要業績評価指標）を設定するか

等を検証・分析し、改善すべき事項が発見された場合には、改善に取り組むことにより、進捗管理を行う意義がより発揮されると思われる。

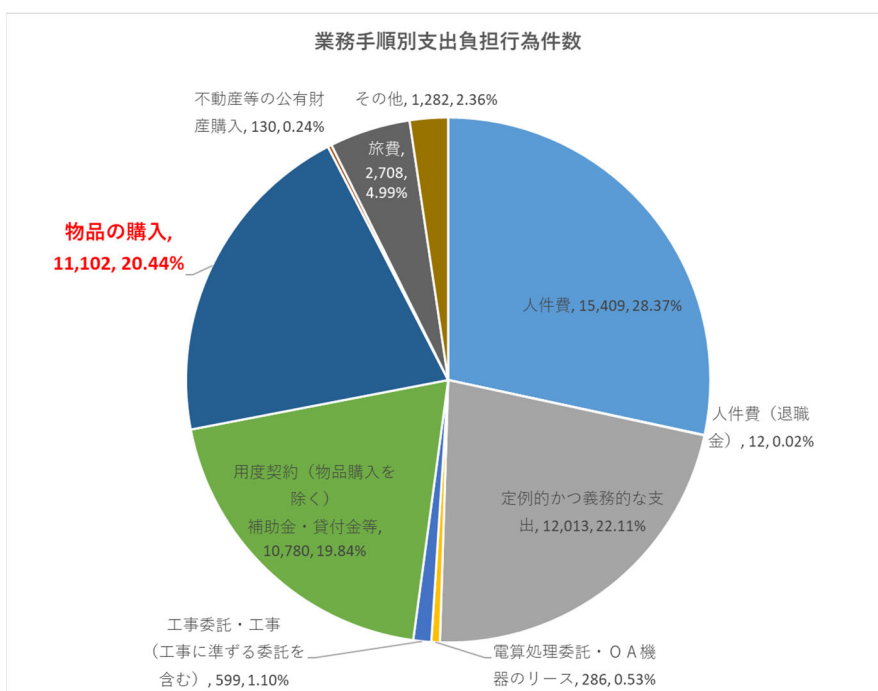
(2) 物品発注の見積合わせ業務の電子化（主管部署：契約課）

① 支出負担行為金額及び件数の内訳

令和 2 年度における支出負担行為金額（一般会計・特別会計）は総額で 178,485,760 千円であり、業務手順別の内訳は下図のとおりである。



また、支出負担行為件数は全体で 54,321 件であり、業務手順別の内訳は下図のとおりになる。



物品の購入は、全体の負担行為額合計 178,485,760 千円に対し、1,997,861 百万円で 1.1% である。一方、全体の負担行為件数 54,321 件に対し、11,102 件で 20.4% を占める。全体の金額に占める割合が 1.1% と小さいにもかかわらず、処理すべき件数が 20.4% を占めている。

さらに、物品の購入に関する金額別の負担行為件数の内訳は下表のとおりであり、800 千円以下の件数は全体の 98.0% を占める。

【物品の購入の内訳】

負担行為金額 (千円)	合計 (千円)	金額割合	割合累計	件数	件数割合	割合累計
10 以下	20,054	1.0%	1.0%	5,421	48.8%	48.8%
20 以下	22,169	1.1%	2.1%	1,525	13.8%	62.6%
50 以下	50,104	2.5%	4.6%	1,557	14.0%	76.6%
100 以下	66,062	3.3%	7.9%	892	8.0%	84.6%
800 以下	443,762	22.2%	30.1%	1,485	13.4%	98.0%
1,000 以下	61,581	3.1%	33.2%	66	0.6%	98.6%
2,000 以下	106,918	5.4%	38.6%	76	0.7%	99.3%
10,000 以下	253,356	12.7%	51.3%	62	0.6%	99.8%
20,000 以下	253,700	12.7%	64.0%	16	0.1%	100.0%
20,000 超	720,155	36.0%	100.0%	2	0.0%	100.0%
総計	1,997,861	100.0%		11,102	100.0%	

② 物品の購入に関する見積合わせ手続の現状

物品の購入は、一般競争入札が原則である。ただし、予定価格が 800 千円を超えない財産を買い入れるときは、随意契約によることができる（呉市契約規則第 28 条）。

そのため、予定価格が 800 千円を超えない財産を買い入れるときは随意契約を利用して、呉市では、随意契約を締結する場合、呉市物品会計規則第 10 条の 2 の一部限定列举を除き、物品購入伺兼依頼書により契約課長に依頼することとなっている（同規則第 9 条）。

この場合、呉市のホームページ上及び呉市役所内で物品の発注依頼情報を公示し、外部業者は、呉市役所契約課まで紙媒体の見積書を持参することとなっている。これは、法令等で求められるものではなく、呉市契約課が自主的に取り決めたものである。

外部業者により呉市役所まで持参された見積書（紙媒体）は、契約課において手作業でチェックされる。

### ③ 見積合わせ業務の電子化の検討

見積合わせ手続の現状を鑑みると、以下の事項が懸念される。

- i 外部業者にとっても呉市にとっても効率的とはいえないのではないか。
- ii 地理的に呉市役所付近の業者が有利な状況になり、業者の新陳代謝が起りにくい状況ではないか。

iを解消するために、例えば、紙媒体の持参に加えてファックスやメールでの見積書の提出を認めることも考えられるが、この場合は外部業者の効率は上がるであろうが呉市の業務量はさほど変わらないと思われる。

iiについては、地元業者の育成や高齢の事業者に配慮したものと思われるが、このことが逆に若年層の事業者にとっては障壁となっている可能性もある。また、高齢者がデジタルに弱いというのも偏見である。確かにデジタルに弱い人もいるが、今後その数は減少していくであろう。

支出負担行為件数が物品の購入に比べて5.4%（599件）の工事委託・工事はすでに電子入札システムが導入されている。業務内容が相違するので単純に比較することはできないが、物品の購入に関しても、業務効率化のために電子化を検討する時期であると思われる。

令和2年度における事業者間電子商取引の商取引の全体に占める割合は金額ベースで33.5%となっている（令和2年度産業経済研究委託事業（電子商取引に関する市場調査）報告書 令和3年7月 経済産業省 商務情報政策局 情報経済課）。すでに、3分の1以上は電子商取引となっており、電子商取引をすでに導入している呉市の取引業者も相当数いると思われる。電子化する前に、取引業者に電子商取引に関する調査を行うことも考えられる。

なお、従前であれば、呉市内の一部地域では民間通信事業者による高速インターネットサービスが提供されておらず、社会インフラに大きな格差があり、この格差を解消しない限り、電子化の検討は困難であったかもしれない。しかしながら、令和4年3月から呉市内のほぼ全域で光通信回線が利用可能となり、呉市全域の業者が電子入札に参加できることになる。これも電子化を検討すべき大きな契機の1つである。

以上