

平成28年度 包括外部監査結果報告書

上下水道局（主として水道事業会計）に関する
内部統制システムの有効性について

平成29年2月

秋田市包括外部監査人

長村 彌角

目次

| | |
|---------------------------------------|-----|
| 1. 平成28年度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（監査テーマ）..... | 1 |
| (3) 外部監査対象期間..... | 1 |
| (4) 事件を選定した理由..... | 1 |
| (5) 外部監査の実施期間..... | 1 |
| (6) 監査対象部署..... | 1 |
| (7) 監査従事者..... | 2 |
| (8) 利害関係..... | 2 |
| 2. 地方公共団体における内部統制の考え方..... | 2 |
| (1) 地方公共団体における内部統制の重要性..... | 2 |
| (2) 地方公共団体における内部統制で評価すべきリスク..... | 4 |
| (3) 内部統制の目的..... | 5 |
| (4) 内部統制の基本的要素..... | 7 |
| 3. 秋田市における「今後の内部統制に関する取組方針」の概要..... | 8 |
| (1) 秋田市における「今後の内部統制に関する取組方針」について..... | 8 |
| (2) 設定の経緯..... | 8 |
| (3) 内部統制の取組方針..... | 8 |
| (4) 取組方針に基づく具体的方策..... | 10 |
| (5) 推進体制..... | 11 |
| (6) リスク管理の方法..... | 11 |
| (7) 外部監査にあたっての取組方針の位置づけ..... | 13 |
| 4. 上下水道局（水道事業）の概要..... | 13 |
| (1) 組織構成等..... | 13 |
| (2) 秋田市水道事業基本計画の概要..... | 14 |
| (3) 各担当課での実施事業..... | 20 |
| 5. 水道事業各担当課における内部統制の視点..... | 31 |
| (1) 総括..... | 31 |
| (2) 総務課..... | 39 |
| (3) お客様センター..... | 69 |
| (4) 給排水課..... | 82 |
| (5) 水道維持課..... | 95 |
| (6) 水道建設課..... | 108 |
| (7) 浄水課..... | 116 |

| | | |
|-----|--|-----|
| 6. | 上下水道局（水道事業）における情報システムに対する内部統制の視点 | 128 |
| （1） | 総括 | 128 |
| （2） | 監査対象 | 129 |
| （3） | 監査手続 | 129 |
| （4） | 水道維持課 | 133 |
| （5） | 水道建設課 | 134 |
| （6） | 総務課 | 135 |
| （7） | 浄水課 | 135 |
| （8） | お客様センター・給排水課 | 138 |
| 7. | 収賄事件に関する最終報告の措置状況 | 140 |
| （1） | 収賄事件に関する最終報告 | 140 |
| （2） | 再発防止委員会が実施した調査の網羅性 | 140 |
| （3） | 収賄事件に関する最終報告の措置状況 | 141 |
| 8. | おわりに | 149 |

1. 平成28年度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項に基づく包括外部監査

(2) 選定した特定の事件（監査テーマ）

上下水道局（主として水道事業会計）に関する内部統制システムの有効性について

(3) 外部監査対象期間

原則として平成27年度（平成27年4月1日から平成28年3月31日まで）

ただし、必要に応じて平成26年度以前、及び平成28年度の執行分を含む

(4) 事件を選定した理由

秋田市では、「今後の内部統制に関する取組方針～コンプライアンスを前提とした危機管理体制の構築に向けて～（平成23年2月 秋田市能力開発委員会事務の適正化専門部会）」が策定（平成28年6月改訂）されている。また、国においても、「内部統制による地方公共団体の組織マネジメント改革～信頼される地方公共団体を目指して～（平成21年3月 地方公共団体における内部統制のあり方に関する研究会）」、及び「地方公共団体における内部統制制度の導入に関する報告書（平成26年 地方公共団体における内部統制の整備・運用に関する検討会）」ならびに「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）」など、地方公共団体における内部統制の構築に乗り出しているところである。

今般、包括外部監査の事件選定にあたり、秋田市の内部統制に対する取組方針が有効的・効果的に行政経営へ効果をもたらす運用がなされているかを意識し、内部統制をテーマとすることとした。一方で、秋田市全体を対象とすることが望ましいことは明らかであるが、現時点では地方自治法などにおいて制度化されていない自主的な取組みでもあることから、企業体として内部統制構築になじみやすく、さらに、平成26年5月に収賄事件が生じ解消に向け取組んでいる公営企業体である上下水道局（主として、収賄事件の生じた水道事業会計）、及び上下水道局の内部統制に関与する部局を対象とした。

(5) 外部監査の実施期間

平成28年8月1日から平成29年2月6日まで

(6) 監査対象部署

上下水道局

企画財政部 企画調整課

各業務の指導・助言を行う課所室（内部管理部門）

(7) 監査従事者

包括外部監査人

公認会計士 長村 彌角

包括外部監査人補助者

公認会計士 山崎 聡一郎

公認会計士 今 俊輔

公認会計士 近 芳弘

公認会計士 藤巻 祐輔

コンサルタント 井下 晴子

(8) 利害関係

外部監査の対象とした事件につき、地方自治法第252条の29の規定による利害関係はない。

2. 地方公共団体における内部統制の考え方

(1) 地方公共団体における内部統制の重要性

民間部門では、大和銀行株主代表訴訟（1984年から1995年にかけて、大和銀行ニューヨーク支店の嘱託行員のトレーダーが、米国債の不正売買によって、11億ドルの損失を発生させた事案）において、平成12年9月20日大阪地裁は、次のような判決を下している。

「ところで、取締役は自ら法令を遵守するだけでは十分ではなく、従業員が会社の業務を遂行する際に違法な行為に及ぶことを未然に防止し、会社全体として法令順守経営を実現しなければならない。しかるに、事業規模が大きく、従業員も多数である会社においては、効率的な経営を行うため、組織を多数の部門、部署等に分化し、権限を部門、部署等の長、さらにはその部下へ委譲せざるを得ず、取締役が全ての従業員を指導・監督することは、不適當であるだけでなく、不可能である。そこで、取締役は、従業員が職務を遂行する際違法な行為に及ぶことを未然に防止するための法令順守体制を確立すべき義務があり、これもまた、取締役の善管注意義務、及び忠実義務の内容をなすものと言うべきである。この意味において、事務リスクの管理体制の整備は、同時に法令順守体制の整備を意味することになる。」「このような不正行為を未然に防止し、損失の発生、及び拡大を最小限に止めるためには、そのリスクの状況を正確に認識・評価し、これを制御するため、様々な仕組みを組み合わせてより効果的なリスク管理体制（内部統制システム）を構築する必要がある。」

これら粉飾決算等の企業の不祥事が重要な契機となり、平成18年5月施行の会社法では、大会社における法令適合、業務の適正性を確保するための体制の整備を義務付け、平成19年9月には改正金融証券取引法が施行され、上場企業に内部統制報告制度が義務付けられている。

一方、総務省が設置した研究会の報告書である「内部統制による地方公共団体の組織マネジメント改革」（平成21年3月 地方公共団体における内部統制のあり方に関する研究会）（以下、研究会報告とする）においても、不祥事件の続発による信頼される行政の実現や財政危機への対応といった地方公共団体を取り巻く環境の変化への対応の重要性を踏まえ、行政を取り巻く諸課題をあらかじめリスクとして捉え対応することの必要性、ルールを実効的に機能させることの必要性、その上で地方公共団体が自らの業務に責任を持って執行できる環境を整備し、業務の有効性及び効率性の向上につなげていくことなど、今後の地方公共団体のマネジメント改革の目指すべき方向として「リスクに向き合いリスクを事前に統制すること」「組織マネジメントに関する基本方針の明確化とPDCAサイクルの実現を通じた首長、管理職、職員の組織マネジメントに関する意識改革の実現」といった視点に基づき、行政運営の透明性向上、業務の有効性及び効率性を高める地域経営改革の実現などを進めていくことに必要性を強調している。そして、これらを実現するための手法として、民間企業において実施されている「内部統制」の整備・運用が解決方法のひとつとなる可能性に言及している。

また、「地方公共団体における内部統制制度の導入に関する報告書（平成26年 地方公共団体における内部統制の整備・運用に関する検討会）」においては、地方公共団体には人口減少社会において事務処理の適正性確保が求められるなか、地方公共団体は住民の福祉の増進を図ることを基本とし地域行政を自主的かつ総合的に実施する役割を広く担い、地方公共団体が二代表制をとるなかにおいても、首長に地方公共団体の事務を適正に執行する義務と責任があるとし、首長が適正に事務を執行する義務を尽くすための方法のひとつとして、事務の適正さを確保する上でリスク評価をしコントロールする内部統制の取り組みを、重要なツールの一つとしている。

そして、首長が内部統制を整備する際に、当該地方公共団体が直面する全庁的なリスクとして、どのようなリスクを設定するかが鍵であるとしつつも、①財務事務執行リスクは、影響度、重要度ともに一般的に高く、②地方公共団体の事務処理の多くが予算に基づくために、明確かつ網羅的に補足可能性があり、③企業の内部統制を参考にしつつ進められる分野であることから、「財務に関する事務の執行における法令等違反（違法又は不当）のリスク」「決算の信頼性を阻害するリスク」、及び「財産の保全を阻害するリスク」を「財務事務執行リスク」として最低限評価すべきリスクとしている。

さらに、内部統制導入により期待される効果として、「内部統制体制を有効かつ適確に機能させられれば、首長はその地方公共団体が直面するより重大な政策課題に対し自らの資源をより多く投資することが可能になる。また、議会や住民訴訟等対外的に説明が求め

られる中で、首長として社会通念上求められる管理体制を確保していることを説明することも可能となる。また、職員にとっても、内部統制体制が有効に機能すれば、各職員の事務執行のプロセスや役割分担が可視化されることとなり、非効率な事務作業が減少するとともに、これまで暗黙のうちに行われる可能性のあった不適正な事務処理から解放されることにつながると同時に、職員が言うべきことは言い、安心して職務を遂行できる組織文化を形成することができる。逆に、内部統制体制が不十分である場合や形骸化している場合には、首長は、選挙や住民訴訟等において、その妥当性を問われやすくなる。」とし、首長のマネジメントの強化につながることを期待するとしている。

「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）」においては、地方分権改革の進展に伴い地方公共団体の責任領域や自己決定権が拡大し、同時に地方公共団体の行政サービスの多様化や提供体制の変化もあるなか、住民の福祉の増進に努め、最小の経費で最大の効果を挙げる事務の適正性の確保の要請の高まりを受け、首長は自らが、行政サービスの提供等の事務上のリスクを評価、及びコントロールし、事務の適正な執行を確保する体制（内部統制体制）を整備運用することが求められるとしている。

そして、首長が内部統制体制の整備運用を進めるに当たっては、地方公共団体の組織目的の達成を阻害する事務上の様々なリスクのうち、最低限評価すべき重要なリスクとして、環境変化等を踏まえて随時見直しをすべきとしながらも、財務に関する事務の執行におけるリスクを挙げている。また、内部統制体制の整備運用のあり方として、首長は、内部統制体制の整備運用に関する基本的な方針を作成し公表することが必要であり、運用状況を自ら評価し、評価内容について監査委員の監査を受け、評価内容と監査結果を議会に報告するとともに、公表して住民への説明責任を果たす必要があるとしている。

以上のように、地方公共団体における内部統制の整備運用は、地方公共団体の規模などが考慮されつつも制度化・義務化に向かいつつあるものと推察され、秋田市においても、これらの流れを受けて、実効的な内部統制の整備運用ができているかを省みるには良い時期にあるのではないかと考える。

（２） 地方公共団体における内部統制で評価すべきリスク

研究報告では、「内部統制」の整備・運用は、単にマニュアルや文書を作ることではなく、組織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、業務の中に組み込まれ、組織の全ての者によって遂行されるプロセスであるとされている。例えば、担当者同士の相互チェック、管理者の決裁承認、事務分掌も内部統制の一部といえるとしている。

一方で、内部統制で評価されるべきリスク概念をどのように捉えるかは、住民の福祉の増進を図り、住民に対する説明責任を果たすためのツールのひとつとして内部統制を位置づける場合には非常に重要になる。

ここに、地方公共団体と同様に非営利組織体である独立行政法人におけるリスクの考

え方が参考になる。

総務省に設置された「独立行政法人における内部統制と評価に関する研究会」がまとめた「独立行政法人における内部統制と評価について」（平成22年3月）では、独立行政法人における内部統制とは、「中期目標に基づき法令等を遵守しつつ業務を行い、独立行政法人のミッションを有効かつ効率的に果たすため、法人の長が法人の組織内に整備・運用する仕組み」と定義しており、リスクを当該ミッションの達成を阻害する要因としている。これは、民間企業の目的は利潤の最大化にあり、それを阻害する要因をリスクと捉え評価し内部統制を整備運用することに対して、非営利組織体である独立行政法人は、利潤ではなく国から与えられたミッション（中期目標）の達成が目的であるため、必然的にミッション達成の阻害要因がリスクになっているものである。一方で、地方公共団体も営利を目的とするものではなく、住民の福祉の増進のために首長が掲げる各施策等の達成を阻害する要因をリスクと捉えることは、独立行政法人における考え方と整合する。

（3） 内部統制の目的

研究会報告では、内部統制の目的を次の4点としている。以下に要約する。

① 業務の有効性及び効率性

住民の福祉の増進という観点を第一に考えた場合、内部統制の目的としては、業務の有効性及び効率性が重要となるとし、行政評価においては、総合計画やマニフェストなどを達成するための業務や施策についての実施の検証として行われることが多く、いわゆるルーチン業務は、その対象から漏れていることが多く、内部統制の整備・運用によって、個別の業務プロセスレベルの有効性及び効率性を再点検し、そこに存在する重複やリスクを統制するとともに、既存のルール of 整理・合理化を行うことが望ましいとしている。

② 財務報告の信頼性

財務報告には、予算書・決算書、財務書類4表だけでなく、これらの書類に重要な影響を及ぼす可能性のある情報も含まれるとし、また、地方自治法、財産条例、公有財産規則、会計規則などのルールが詳細に定められているために、これらの法令などを遵守することによって、結果として、財務報告の信頼性は確保されるため、特段の課題があると認識されていないように思われる。このように、財務報告の信頼性は、地方公共団体にとって一般的に理解しにくい目的であると考えられるが、地方公共団体の財政状況については、常に正確に報告・公表されることが求められ、誤った報告によってこれが保証されなければ、議会や住民が財政状況の実態を正しく把握し、監視することができず、財政悪化・財政破綻による住民サービスの低下などの不利益をこうむる可能性が考えられることから、財務報告の信頼性は常に確保されなければな

らないとしている。

このためには、決算数値などの基礎計数を正確に計上することが基本となるため、詳細にわたるルールが適切に運用されているか、あるいは、ルールの遵守によって非効率な業務プロセスが温存されていないかなどの観点からルールを不断に見直し、整理・合理化を図ることが重要であるため、財務報告を行うプロセスに内部統制の考え方を取り入れ、組織的にこれまでの財務に関する業務プロセス全体を再点検、整理・合理化していくことが求められているとしている。

③ 資産の保全

地方公共団体が所有、管理する資産には、様々なものが存在するが、厳しい財政状況の下、従来型の「歳出削減」というフロー面の取組だけでなく、抱えている資産を再点検し、売却できるものは売却する、遊休資産を有効活用するといったストック面での検討を行い、債務の圧縮などを実施することが求められている。特に、資産は財産としての側面だけではなく、保有コストがかかるものであり、この点からも資産の把握・管理は重要である。現に保有し活用している資産について、その管理の質を一層高めていくことも重要であるとしている。さらに、不要資産の売却や遊休資産の活用に止まらず、資産が適切な手続、及び承認の下に、取得・運用・売却されるよう、あるいは、不適切な取扱いが行われた場合には、速やかに発見して対応が図られるよう、全ての行為について適切なプロセス管理などを行うことが重要であるとしている。

このように財務報告の信頼性や資産の保全を確保するための取組を通じて、首長を含む全ての職員が危機意識を持ってキャッシュフローやストックにも着目した財政運営の刷新を図り、組織として財政運営の質を高めていかなければならないとしている。

④ 法令等の遵守

地方公共団体の業務に携わる者は、その職務を遂行するに当たって、地方自治法や地方公務員法により関連する法令等を遵守する義務を有するが、これこそ適正な職務の実施を担保しており、地域住民からの信頼を得ることにもつながるため、地方公共団体の内部統制の目的として重要となってくる。なお、法令等の内容には、法律、条例、規則以外に、各団体が定める行動規範（倫理規程等）も含まれることに留意する必要があるとしている。

一般に法令等の遵守を厳格に実現しようとする、チェックなどの手間が増え、内部管理業務が増大することに留意しなければならない、その場合、業務の効率性と相反することも考えられるが、この点は、対応しようとするリスクの重点の置き方によって、双方のバランスを図ることが重要であるとし、例えば、不祥事件などが大きな問

題となった団体であれば、仮に内部管理業務が増大しても、住民の信頼確保のため、法令等の遵守の目的を重視すると考えられるとしている。

上記の目的は並列的にそれぞれ重要であるが、上述のように、地方公共団体が内部統制で評価すべきリスクを「住民の福祉の増進のために地方公共団体に課された事務と首長が自ら設定する各施策の達成という目的を阻害する要因」とするにあたり、当該目的を単に達成するだけではなく、その達成が「最小の経費で最大の効果」（地方自治法第2条第14項）を上げることが要請されていることを鑑みると、実施する各種事務が当該地方公共団体の目的に「有効」であり、かつ「効率的」に実施されることは、法令順守と同様に地方公共団体において重要な内部統制の目的となるものと考えられる。

（４） 内部統制の基本的要素

内部統制の基本的要素とは、内部統制の目的を達成するために必要とされる内部統制の構成部分をいい、内部統制の有効性の判断の規準となる。内部統制の目的は、6つの基本的要素が有機的に結びつき、一体となって機能することによって達成される。

研究会報告では、内部統制の基本的要素について、それぞれの概念が以下のように記載されている。

① 統制環境

組織に属する全ての者が、各々の権限と責任において、内部統制の整備・運用を行うための基礎となるもの。

② リスクの評価と対応

組織を取り巻くリスクを洗い出し、リスクの分析・評価・特定を行うこと。

③ 統制活動

あらかじめ整備された体制やルールを実際の業務において適正に機能させるための方針、及び手続。

④ 情報と伝達

内部統制に関わる適切な情報の特定・管理を実施するとともに、組織内に必要な情報が円滑に伝達される環境を作ること。

⑤ モニタリング

以上のプロセスについて、日常的又は独立的な立場から監視し、必要に応じた見直しを行うこと。

⑥ IT への対応

すでに取り入れている利用環境を把握した上で、適切な方針や手続を定めることにより、業務の効率化やリスクの対応につなげること。

3. 秋田市における「今後の内部統制に関する取組方針」の概要

(1) 秋田市における「今後の内部統制に関する取組方針」について

秋田市では平成23年2月（平成28年6月改訂）に、秋田市能力開発委員会事務の適正化専門部会（部会長：総務部次長）が、秋田市における内部統制の取り組み方針やコンプライアンスを前提とした危機管理体制の構築に向けて必要な事項を「今後の内部統制に関する取組方針」（以下、取組方針とする）として整理している。

以下の（2）から（5）において、取組方針の概要を記載する。

(2) 設定の経緯

取組方針の「はじめに」には、次の記載がある。

「本市においては、これまでも住民からの批判と信頼感の喪失は、行政にとって最大の危機であるとの認識の下、コンプライアンスに対しては、職員の意識改革と事務処理体制の両面から考察し、職員研修やチェック体制の充実などの取組を行ってきたところである。加えて、平成21年度からは、内部公益通報制度を創設し、法令遵守体制の充実を図ってきたが、未だ不祥事の根絶には至っていない。

不祥事などの危機を未然に防止するためには、職員の危機管理意識やコンプライアンス意識をより一層向上させるとともに、チェック体制の強化や職員の仕事に対する認識・知識不足の解消などに取り組む必要がある。そのため、リスク管理に着目した内部統制の考え方を取り入れながら、組織的かつ体系的に取り組んでいくことが不可欠であることから、次のとおり、本市における内部統制の取組方針や、コンプライアンスを前提とした危機管理体制の構築に向けて必要な事項について整理した。」

(3) 内部統制の取組方針

研究会報告によると、地方公共団体における内部統制の目的は、①業務の有効性及び効率性、②財務報告の信頼性、③コンプライアンス、④資産の保全であるとされていることを前提に、秋田市では、このうち②と④は、関係各課が日頃から適正な事務執行に努めることにより取り組んでいくべきものとし、一方で、①と③は、全庁に共通して発生する事務でも、課所室によって業務プロセスやチェック状況が異なったり、人により根拠規定の解釈や運用が異なったりするなど、組織的な課題があるとしている。そのうえで、①と③に主眼を置くことで、②と④も相当程度カバーできるとの考え方を採用している。そして、市民に信頼される市政運営を確保するため、コンプライアンスを徹底するとともに、業務の有効性や効率性を確保していく必要性を念頭に、取組方針に沿って取組を進めるとして

いる。

<秋田市における内部統制の取組方針>

| | |
|---|--|
| 1 | コンプライアンスの徹底 コンプライアンスを徹底するとともに、内部のチェック体制を整備することにより、業務の適法性を確保します。 |
| 2 | リスクの管理 日常業務に関するリスクを把握した上で、対応が必要なリスクを管理するとともに、その発生を未然に防止します。 |
| 3 | 業務の有効性・効率性の確保 チェック体制の整備やリスク管理を通じて、不合理なルールや業務の無駄を見直し、業務の有効性および効率性を確保します。 |

<秋田市の内部統制の取組のイメージ>

| 項目 | 取組内容 |
|-------------|--|
| 体制の整備 | ○事務の適正化専門部会の設置 ・内部統制のあり方に関すること ・その他事務執行上の危機管理に関すること ○内部管理部門の確認 ・各業務に係る指針（チェックポイント）の整備と周知 ・各部局の取組を支援 ・モニタリングの実施 |
| 首長の役割 | ・取組方針の実施に関する最終責任者 ・副市長、会計管理者およびその他職員に対し、取組方針の遵守を指示 |
| 各部局の取組 | ・取組方針を具体化 ・リスクへの対応 |
| 各課所室の管理職の役割 | ・取組方針の遵守 ・リスクの特定と評価の実施 ・上司として、日々の業務に関するチェックを強化 |
| 職員の役割 | ・取組方針の遵守 ・同僚として、日々の業務に関するチェックを強化 |
| 会計管理者の役割 | ・会計事務に関する内部モニタリングの実施 ・必要に応じて、会計事務に関するルールの見直し等 |

<内部管理部門（各業務の指導・助言を行う課所室）>

| | |
|---------|---|
| 総務課 | 全庁的な事務の適正化に関する指導・助言 行政手続に関する指導・助言 指定管理者制度の運用に関する指導・助言 |
| 文書法制課 | 文書事務に関する指導・助言 情報の開示・個人情報の保護に関する指導・助言 法制執務に関する指導・助言 法令解釈に関する指導・助言 |
| 人事課 | 職員倫理・服務等に関する指導・助言 給与事務に関する指導・助言 |
| 契約課 | 契約事務に関する指導・助言 |
| 財産管理活用課 | 財産管理事務に関する指導・助言 公共施設の全体最適化に関する指導・助言 |
| 工事検査室 | 建設工事に関する指導・助言 |
| 財政課 | 財務事務に関する指導・助言 |
| 情報統計課 | 情報セキュリティに関する指導・助言 電算システムの開発・改修に関する指導・助言 |
| 広報広聴課 | 広報事務に関する指導・助言 広聴事務に関する指導・助言 |
| 特別滞納整理課 | 未収金対策に関する指導・助言 |
| 会計課 | 会計事務に関する指導・助言 |

(4) 取組方針に基づく具体的方策

取組方針に基づく具体的な方策として、以下の事項が定められている。

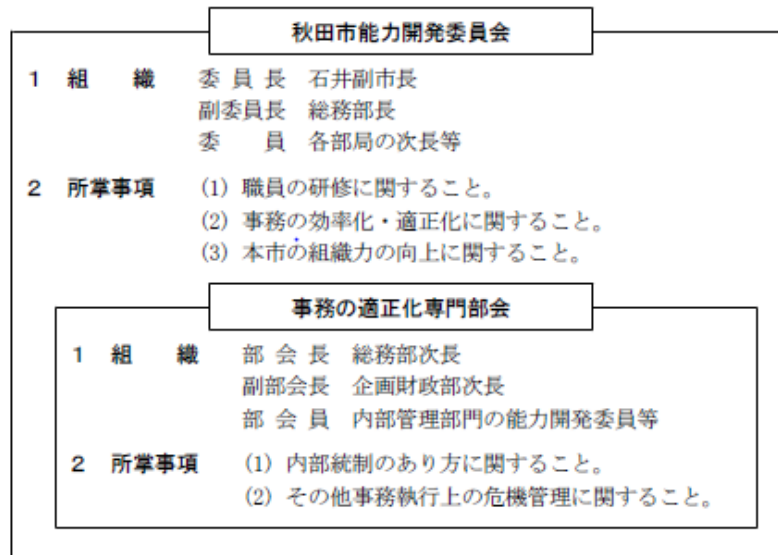
| |
|--|
| <p>(1) 危機管理体制の構築</p> <p>ア チェックシステムの構築；内部統制機能の強化</p> <p>イ リスク管理のシステム化；事務の工程管理、業務マニュアルの整備</p> <p>(2) 職員の意識改革</p> <p>ア 倫理意識の保持・向上およびコンプライアンス意識の醸成</p> <p> (ア) 倫理意識の保持・向上</p> <p> (イ) コンプライアンス意識の醸成</p> <p>イ 危機管理意識の醸成</p> <p> (ア) 上司への速やかな報告等</p> <p> (イ) 法制担当課への早めの相談等</p> <p> (ウ) 内部統制やリスク管理に関する研修の実施</p> <p>ウ 失敗を活かす職場風土の形成</p> |
|--|

エ 職場のコミュニケーションの向上等

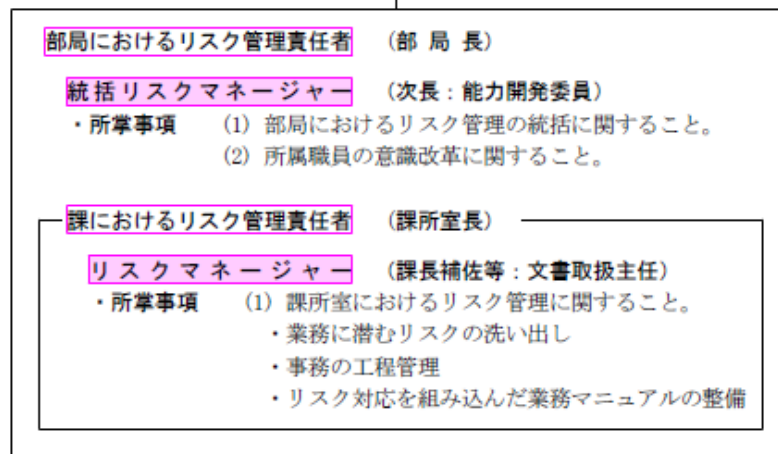
(5) 推進体制

内部統制に関する取組方針に沿って危機管理体制を構築するために下図のような推進体制が構築されてる。

○ 全庁組織



○ 各部局ごとの体制



(6) リスク管理の方法

リスク管理の方法として、以下の事項が定められている。

- (1) 平常時の対応
- ア リスクの想定【様式1】注
- (ア) リスクの発見方法

(イ) リスクの評価

- イ リスクの優先順位付け（処理目標の設定）【様式1】注
- ウ リスク対策の選択【様式2】注
- エ 事務の工程管理【様式3】注
- オ リスク対策を組み込んだ業務マニュアルの作成
- カ 業務マニュアルの更新
- キ リスク管理の取組状況の報告等【様式4、5】注

(2) 危機発生時の対応

- ア 事案の発生
- イ 事案の把握
- ウ マニュアルに沿った処理
- エ 対処方針の検討
- オ 対処方針に基づく処理
- カ 事態の収拾

(3) 収束時の対応（危機の再発防止）

- ア リスク処理の見直し

注：それぞれの項目を実施する際の様式が示されている。様式1から3は以下の通り。

【様式1】

○ 各業務に係るリスク想定用シート

| 1 各業務に係るリスクの想定 | | | | 課 | 担当 | | |
|----------------|-------|----------|-------|------------|--|-------------------------|---------------------------------|
| № | 業務の名称 | どのような事務で | ～すると | どのような問題が発生 | リスクの区分 | 発生頻度 | 行政運営への影響度 |
| 1 | ○○業務 | (事務の工程1) | | (リスクa) | 1 法令 2 倫理 3 公金の管理 4 財務(3以外) 5 サービス 6 情報の管理 7 その他 | 低 ごくまれに発生 数年に1回発生 | 小 影響が生じる場合がある 支障が生じる場合がある |
| | | (事務の工程2) | | (リスクb) | 1 法令 2 倫理 3 公金の管理 4 財務(3以外) 5 サービス 6 情報の管理 7 その他 | 高 年に数回発生 月に数回発生 | 大 著しい影響が生じる 著しい支障が生じる |
| | | (事務の工程3) | | (リスクc) | 1 法令 2 倫理 3 公金の管理 4 財務(3以外) 5 サービス 6 情報の管理 7 その他 | 低 ごくまれに発生 数年に1回発生 | 小 影響が生じる場合がある 支障が生じる場合がある |
| | ○○業務 | (事務の工程1) | | (リスクa) | 1 法令 2 倫理 3 公金の管理 4 財務(3以外) 5 サービス 6 情報の管理 7 その他 | 低 ごくまれに発生 数年に1回発生 | 小 影響が生じる場合がある 支障が生じる場合がある |
| | | (事務の工程2) | | (リスクb) | 1 法令 2 倫理 3 公金の管理 4 財務(3以外) 5 サービス 6 情報の管理 7 その他 | 高 年に数回発生 月に数回発生 | 大 著しい影響が生じる 著しい支障が生じる |
| | | (事務の工程3) | | (リスクc) | 1 法令 2 倫理 3 公金の管理 4 財務(3以外) 5 サービス 6 情報の管理 7 その他 | 低 ごくまれに発生 数年に1回発生 | 小 影響が生じる場合がある 支障が生じる場合がある |

【様式2】

○ リスク対応検討用シート

課 担当

1 リスクの内容 (様式1で洗い出したリスク1つにつき、1枚使用してください。)

| | |
|--------|--|
| 業務名 | |
| リスクの内容 | |

2 リスクが発生する要因とその対応策

| 区分 | なぜ発生するか? | それはなぜ? | それはなぜ? | 発生を防ぐ対応策 | 実現可能性 | 効果 |
|------------|----------|--------|--------|----------|-------|----|
| リスクが発生する要因 | | | | | | |

【様式3】

○ 事務の工程管理シート

課 担当

1 対象業務名

リスクの内容

2 業務フロー上のリスク



3 マニュアルの整備

2の業務フローに沿って、事務の工程ごとに想定したリスクの処理目標や対応などを業務マニュアルに付記し、円滑なリスク対応を可能にしておくこと。

(7) 外部監査にあたっての取組方針の位置づけ

取組方針は、秋田市として制定したものであり、秋田市全庁における内部統制の方針である。一方で、上下水道局は秋田市の一部局であり、この取組方針を遵守すべき部局である。外部監査にあたっては、当該取組方針の趣旨を尊重し、かつ、国の公表するこれまでの地方公共団体における内部統制の考え方を斟酌して実施している。

4. 上下水道局（水道事業）の概要

(1) 組織構成等

秋田市上下水道局では、水道事業、下水道事業、農業集落排水事業の3事業を実施している。また、管理者を設置している公営企業であり、3事業を通じて管理者1人を設置している。

組織体制と主な業務内容は以下の通りである。今回の監査対象は水道事業に関する課所室であるため、下水道整備課、及び下水道施設課を除いた課所室である。

| 課所室名 | 業務内容 | |
|-------------|--|---------------------------------|
| 総務課 | 事業計画、予算・決算、金銭の出納管理、広報・広聴、入札・契約 | |
| お客様センター | 料金・使用料の徴収、受益者負担金・分担金の徴収、料金・使用料に関する相談や調査 | |
| 給排水課 | 給水装置・排水設備工事の受付、審査・検査に関すること、水洗トイレ改造資金の融資あっせんや助成金、給水装置・排水設備指定工事業者、貯水槽水道の指導 | |
| 水道維持課 | 水道管・ポンプ場の維持管理、初期調査、上下水道管路情報の整備・保存、地下埋設物の情報提供、漏水防止、応急給水 | |
| 水道建設課 | 水道施設整備更新計画、水道主要施設の建設・更新、配水管整備、受託工事の設計・監督・精算 | |
| 下水道整備課 | 下水道施設（または農業集落排水施設・市設置型浄化槽）の建設、私道の公共下水道整備、受益者負担金・分担金の賦課、下水道管の維持管理 | |
| 浄水課 | 浄水場・配水場の運転、及び維持管理、浄水場見学の受付 | |
| | 水質管理室 | 水道に関わる水質検査・研究、水質管理計画、水質統計、水質の相談 |
| 下水道施設課 | 下水道施設（または農業集落排水施設）の運転、下水道施設（または農業集落排水施設・市設置型浄化槽）の維持管理、処理場見学の受付 | |
| 仁井田浄水場更新準備室 | 仁井田浄水場の更新計画に関すること | |

（出典：秋田市ホームページ 組織案内）

（２） 秋田市水道事業基本計画の概要

上下水道局では平成19年度に「秋田市水道事業基本計画（以下、基本計画とする）」を改定し、水道事業における平成20年度から平成28年度までの基本的な計画として公表している。

① 水道事業の現状と課題

基本計画では、第2章「水道事業の現状と課題」において、以下のような複数の視点から外部、及び内部経営環境に関する現状把握を行い、環境の変化を踏まえながら課題を識別している。

基本計画 第2章における分析の視点と識別された課題

| 分析の視点 | 識別された主な課題 |
|---------------|-------------|
| 1 給水人口と水需要の動向 | 課題は識別されていない |

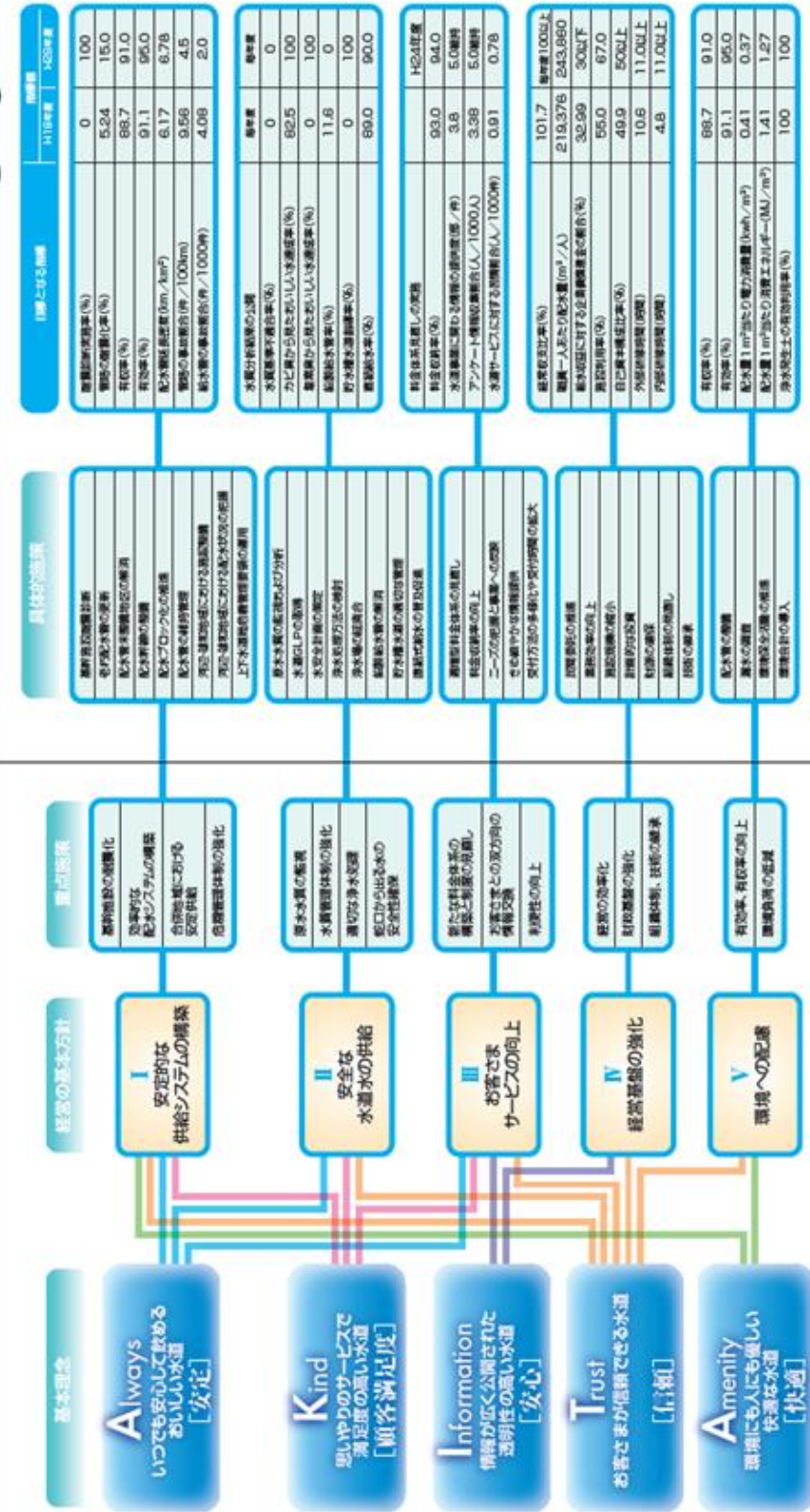
| | |
|---|---|
| <p>[1] 人口と給水量 [2] 給水量の分析</p> | |
| <p>2 施設 [1] 水源、浄水場および配水場 [2] 送・配水管 [3] 水質の管理</p> | <ul style="list-style-type: none"> ● 仁井田浄水場の更新 ● 河辺地区における施設の統合や給水区域の見直し ● 雄和浄水場の更新に向けた検討 ● 送・配水管の計画的更新 |
| <p>3 経営 [1] 財務 [2] 経営の効率化 [3] 職員構成</p> | <ul style="list-style-type: none"> ● 国庫補助制度の有効活用による財源確保と適切な事業選択 ● ベテラン職員からの技術の継承 |
| <p>4 お客様サービス [1] 給水サービス [2] 貯水槽水道の管理 [3] 直結式給水の普及促進 [4] 鉛製給水管の解消 [5] 料金の支払いや窓口業務に関するサービス [6] 料金収納率の向上 [7] 料金体系 [8] ニーズの把握と情報提供 [9] 上下水道事業が一体となったサービスの提供</p> | <ul style="list-style-type: none"> ● 給水区域全域において快適に水が使えるようにする ● 貯水槽水道設置者への直接的な指導 ● 直結式給水の普及促進 ● 鉛製給水管の早期解消 ● 利用者の利便性向上のための新たなサービスの導入検討 ● 料金収納率の一層の向上 ● 口座振替への移行を促すための施策を検討 ● 新たな料金体系の構築 ● 利用者との双方向の情報交換 |
| <p>5 災害対策と危機管理 [1] 施設及び管路の耐震化 [2] 配水ブロック化 [3] 配水池容量の増強 [4] 災害発生時の対応と危機管理</p> | <ul style="list-style-type: none"> ● 計画的な耐震診断と診断結果に基づく耐震補強 ● 配水ブロック化の継続的な整備 ● 災害や危機管理に関する対応 |
| <p>6 環境保全に関する取組</p> | <ul style="list-style-type: none"> ● 建設発生土の再利用、小水 |

| | |
|--|------------------|
| | 力発電、環境会計の導入などを検討 |
|--|------------------|

② 計画と施策の体系

基本計画の第3章Ⅱ以降において、上記の現状と課題の分析結果を踏まえ、「基本理念→経営の基本方針→重点施策→具体的施策」という施策の体系を立案している。

・施策の体系と目標指標値の関係図（出典：「秋田市水道事業基本計画（概要版）」）



すなわち、水道利用者の立場に立ち、5つの基本理念を掲げ、当該基本理念の実現に向けて、5つの基本方針を定めている。また、5つの基本方針に基づき、基本理念を実現するための重点施策、及び具体的施策を定めるとともに、目標となる指標を定めている。そして、設定した目標指標値について、各年度ごとの実績値を測定し、進捗管理を実施している。

このような施策の体系と目標指標値の関係が示されてはいるものの、それぞれの目標指標値が、どの具体的施策と紐付くかは基本計画や上下水道局内の文書上で明確にされていない。すなわち、5つの基本方針に対応する具体的施策の全体に対して、複数の目標指標値が設定されているのみで、1つ1つの具体的施策がどの目標指標値をもって達成度合いを測定するのかが明確にされていない。

そこで、総務課への質問により具体的施策と目標指標値の関係を確認した。その結果、以下の回答を得た。

<具体的施策と目標指標値の関係に関する総務課からの回答>

経営の基本方針Ⅰ 安定的な供給システムの構築

| 具体的施策 | 目標となる指標 |
|--------------------|--|
| 基幹施設耐震診断 | 耐震診断実施率 |
| 老朽配水管の更新 | 管路の耐震化率、有収率、有効率、管路の事故割合、給水管の事故割合 |
| 配水管未整備地区の解消 | 管路の耐震化率、有収率、有効率、配水管延長密度、管路の事故割合、給水管の事故割合 |
| 配水幹線の整備 | 管路の耐震化率、有収率、有効率 |
| 配水ブロック化の推進 | 有収率、有効率、管路の事故割合、給水管の事故割合 |
| 配水管の維持管理 | 管路の事故割合、給水管の事故割合 |
| 河辺・雄和地域における施設整備 | (管路の耐震化率、有収率) |
| 河辺・雄和地域における配水状況の把握 | 有収率、有効率 |
| 上下水道局危機管理要領の運用 | なし |

() 内は間接的に関連する指標

経営の基本方針Ⅱ 安全な水道水の供給

| 具体的施策 | 目標となる指標 |
|--------------|--|
| 原水水質の監視および分析 | 水質分析結果の公開、水質基準不適合率 |
| 水道G L Pの取得 | 水質基準不適合率 |
| 水安全計画の策定 | なし |
| 浄水処理方法の検討 | 水質基準不適合率、カビ臭から見たおいしい水達成率、塩素臭から見たおいしい水達成率 |
| 浄水場の統廃合 | 水質基準不適合率、カビ臭から見たおいしい水達成率、塩素臭から見たおいしい水達成率 |
| 鉛製給水管の解消 | 鉛製給水管率 |
| 貯水槽水道の適切な管理 | 貯水槽水道指導率 |
| 直結式給水の普及促進 | 直結給水率 |

経営の基本方針Ⅲ お客さまサービスの向上

| 具体的施策 | 目標となる指標 |
|------------------|------------------|
| 逓増型料金体系の見直し | 料金体系見直しの実施 |
| 料金収納率の向上 | 料金収納率 |
| ニーズの把握と事業への反映 | アンケート情報収集割合 |
| きめ細やかな情報提供 | 水道事業に関わる情報の提供度 |
| 受付方法の多様化や受付時間の拡大 | (水道サービスに対する苦情割合) |

() 内は間接的に関連する指標

経営の基本方針Ⅳ 経営基盤の強化

| 具体的施策 | 目標となる指標 |
|----------|-------------------|
| 民間委託の推進 | なし |
| 業務効率の向上 | 経常収支比率、職員一人あたり配水量 |
| 施設規模の縮小 | 施設利用率 |
| 計画的な投資 | 給水収益に対する企業債償還金の割合 |
| 財源の確保 | 自己資本構成比率 |
| 組織体制の見直し | なし |
| 技術の継承 | (外部研修時間、内部研修時間) |

() 内は間接的に関連する指標

経営の基本方針Ⅴ 環境への配慮

| 具体的施策 | 目標となる指標 |
|-----------|---|
| 配水管の整備 | 有収率、有効率 |
| 漏水の調査 | 有収率、有効率 |
| 環境保全活動の推進 | 配水量 1 m ³ 当たり電力消費量、配水量 1 m ³ 当たり消費エネルギー、浄水発生土の有効利用率 |
| 環境会計の導入 | (配水量 1 m ³ 当たり電力消費量、配水量 1 m ³ 当たり消費エネルギー) |

() 内は間接的に関連する指標

【意見 1】

上記の通り、総務課から具体的施策と目標指標値の紐付けに関する回答は得られたものの、上下水道局危機管理要領の運用（経営の基本方針Ⅰ）、水安全計画の策定（経営の基本方針Ⅱ）、民間委託の推進（経営の基本方針Ⅳ）、組織体制の見直し（経営の基本方針Ⅳ）については、目標指標値が存在していない。また、河辺・雄和地域における施設整備（経営の基本方針Ⅰ）、受付方法の多様化や受付時間の拡大（経営の基本方針Ⅲ）、技術の継承（経営の基本方針Ⅳ）は、間接的に関連する目標指標値はあるものの、直接的に関連する目標指標値が存在していない。

基本計画における 1 つ 1 つの具体的施策を実施することによって達成すべき目標指標値を上下水道局内の文書上で明確にした上で、当該指標値を用いて年度ごとに具体的施策の効果を測定し、次年度以降の計画の見直しを行うことで、効果的かつ効率的な事業運営が可能となる。このため、具体的施策と目標指標値との対応関係を明確にする必要がある。

(3) 各担当課での実施事業

① 各担当課での実施事業の概要

各担当課では年度ごとに実施事業に関する計画を立案し、「平成 XX 年度実施計画（以下、実施計画とする）」に取りまとめている。各課にて翌年度の実施事業案を作成し、各課の担当者と総務課経営企画係との協議、各課と総務課との協議、各課への管理者によるヒアリングを経て 9 月ごろに確定する。なお、継続事業については、前年度、及び当年度の経過済みの期間における実施事業の評価もこのような翌年度の実施事業の策定において考慮される。また、確定した実施事業を遂行するための課題や対応策の立案は、1 2 月ごろに実施する予算策定時や、1 月ごろに行われる確定した予算内における実施事業の遂行上の課題検討時などにおいて実施している。

平成28年度の実施計画としては、以下のものが立案されている。なお連番が連続していないところがあるが、これは前年度までに終了した実施事業があるためである。

・施設整備、管理に関する実施計画

| 連番 | 実施事業の名称 | 目標となる指標 |
|-----------|--------------------------|-------------|
| 水道事業－1 | 配水管整備事業 | 有効率、管路の耐震化率 |
| 水道事業－2 | 配水幹線整備事業 | 管路の耐震化率 |
| 水道事業－3 | 雄和地域送配水管等整備事業 | 施設利用率 |
| 水道事業－4 | 受託工事関連事業 | 指標は設定されていない |
| 水道事業－5 | 鉛製給水管の更新 | 鉛製給水管率 |
| 水道事業－6 | 緊急貯水槽整備事業 | 指標は設定されていない |
| 水道事業－7 | 配水管工事設計積算システム | 指標は設定されていない |
| 水道事業－9 | ブロック流用・水圧遠隔監視システム整備事業 | 指標は設定されていない |
| 水道事業－10 | 手形山送水管付属整備補強工事 | 指標は設定されていない |
| 水道事業－11 | 流量計設置工事 | 指標は設定されていない |
| 水道事業－12 | 水管橋修繕 | 指標は設定されていない |
| 水道事業－13 | 漏水防止事業 | 有効率、有収率 |
| 水道事業－14 | 上下水道統合型管路情報管理システム維持管理業務 | 指標は設定されていない |
| 水道事業－15 | 上下水道統合型管路情報管理システムデータ更新業務 | 指標は設定されていない |
| 水道事業－17 | 浄水場等整備事業 土木建築施設 | 指標は設定されていない |
| 水道事業－18 | 浄水場等整備事業 仁井田 | 指標は設定されていない |
| 水道事業－19 | 浄水場等整備事業 豊岩 | 指標は設定されていない |
| 水道事業－20 | 浄水場等整備事業 仁別 | 指標は設定されていない |
| 水道事業－21 | 浄水場等整備事業 河辺 | 指標は設定されていない |
| 水道事業－22 | 浄水場等整備事業 雄和 | 指標は設定されていない |
| 水道事業－23 | 水質検査機器整備事業 | 指標は設定されていない |
| 水道事業－24 | 水道GLPの維持 | 指標は設定されていない |
| 水道事業－25 | 仁井田浄水場更新事業 | 指標は設定されていない |
| 水道事業－26 | 災害対策室機器等整備事業 | 指標は設定されていない |
| 水道事業－27 | OA機器更新 | 指標は設定されていない |
| 上下水道局全体－1 | 上下水道事業基本計画の見直し | 指標は設定されていない |

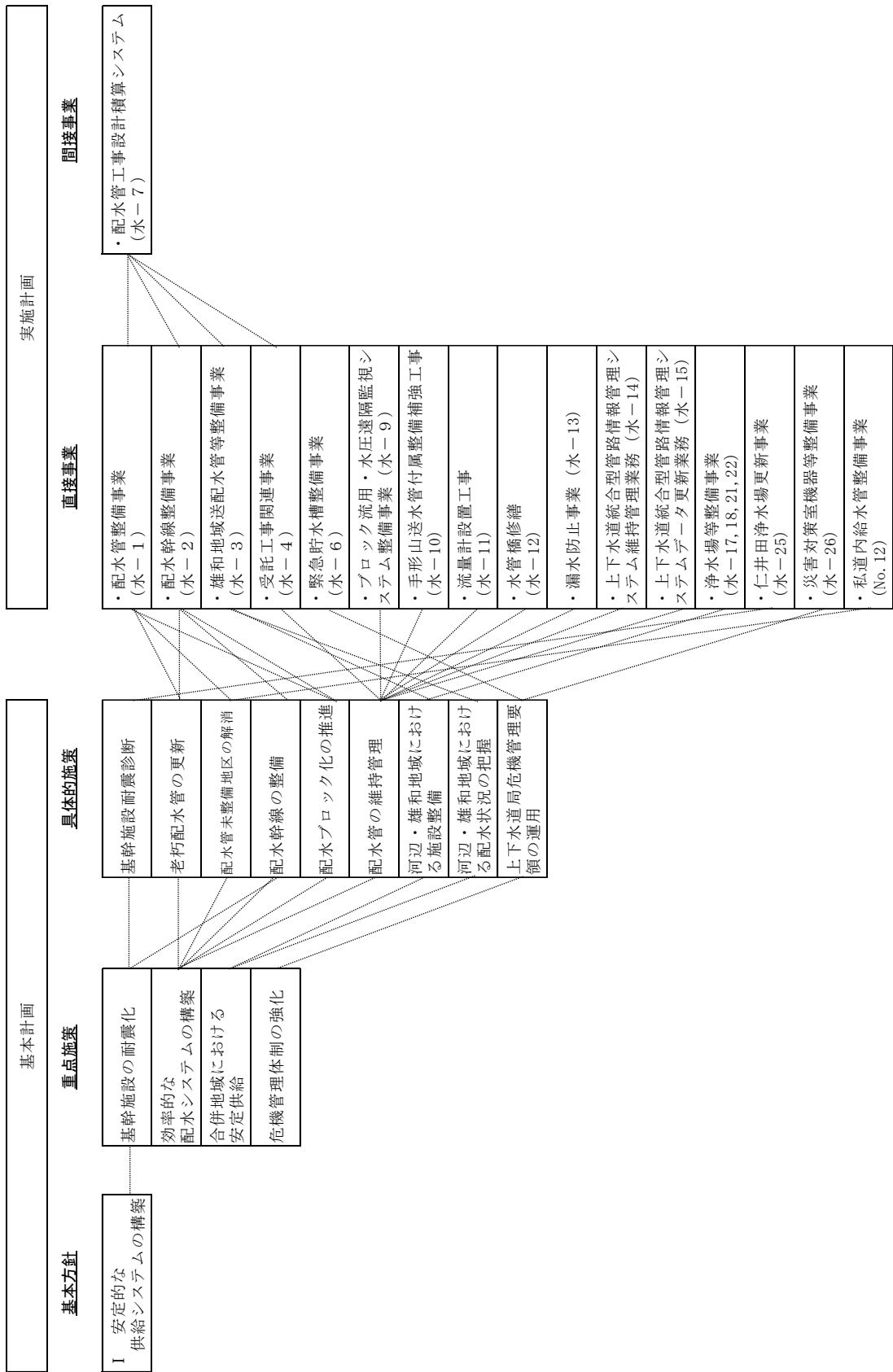
・事務管理に関する実施計画

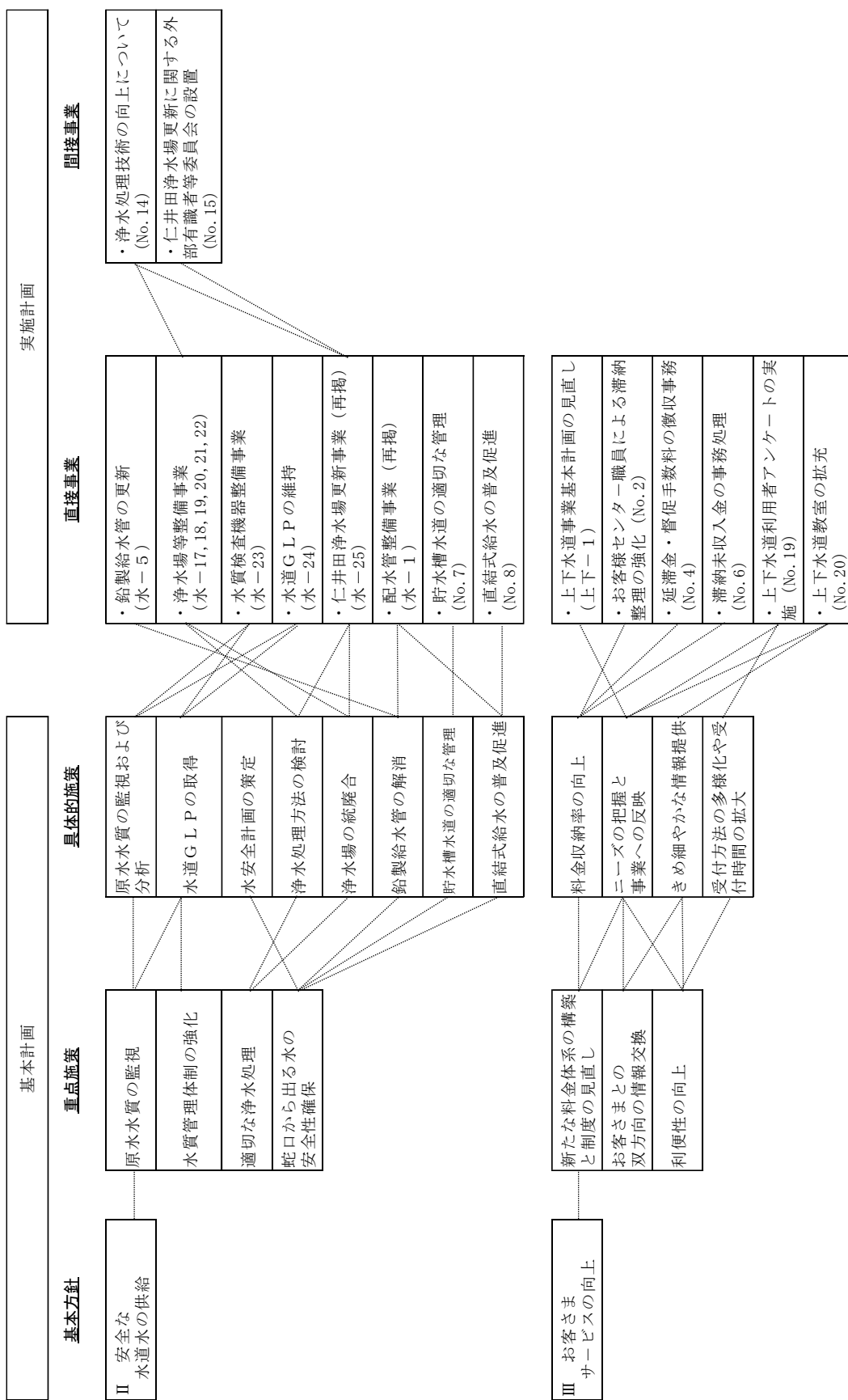
| 連番 | 実施事業の名称 | 目標となる指標 |
|---------|--------------------------|-------------|
| No. 1 | お客様センター所管業務の包括的民間委託管理監督 | 指標は設定されていない |
| No. 2 | お客様センター職員による滞納整理の強化 | 指標は設定されていない |
| No. 3 | 使用水量認定要綱の見直し | 指標は設定されていない |
| No. 4 | 延滞金・督促手数料の徴収事務 | 指標は設定されていない |
| No. 7 | 貯水槽水道の適切な管理 | 貯水槽水道指導率 |
| No. 8 | 直結式給水の普及促進 | 直結給水率 |
| No. 1 2 | 私道内給水管整備事業 | 指標は設定されていない |
| No. 1 3 | 委託業務の効率化 | 指標は設定されていない |
| No. 1 4 | 浄水処理技術の向上について | 指標は設定されていない |
| No. 1 5 | 仁井田浄水場更新に関する外部有識者等委員会の設置 | 指標は設定されていない |
| No. 1 6 | 研修計画の策定 | 外部研修時間 |
| No. 1 7 | 上下水道未利用地の管理 | 指標は設定されていない |
| No. 1 8 | 法定公共物表題登記測量業務委託 | 指標は設定されていない |
| No. 1 9 | 上下水道利用者アンケートの実施 | アンケート情報収集割合 |
| No. 2 0 | 上下水道教室の拡充 | 指標は設定されていない |

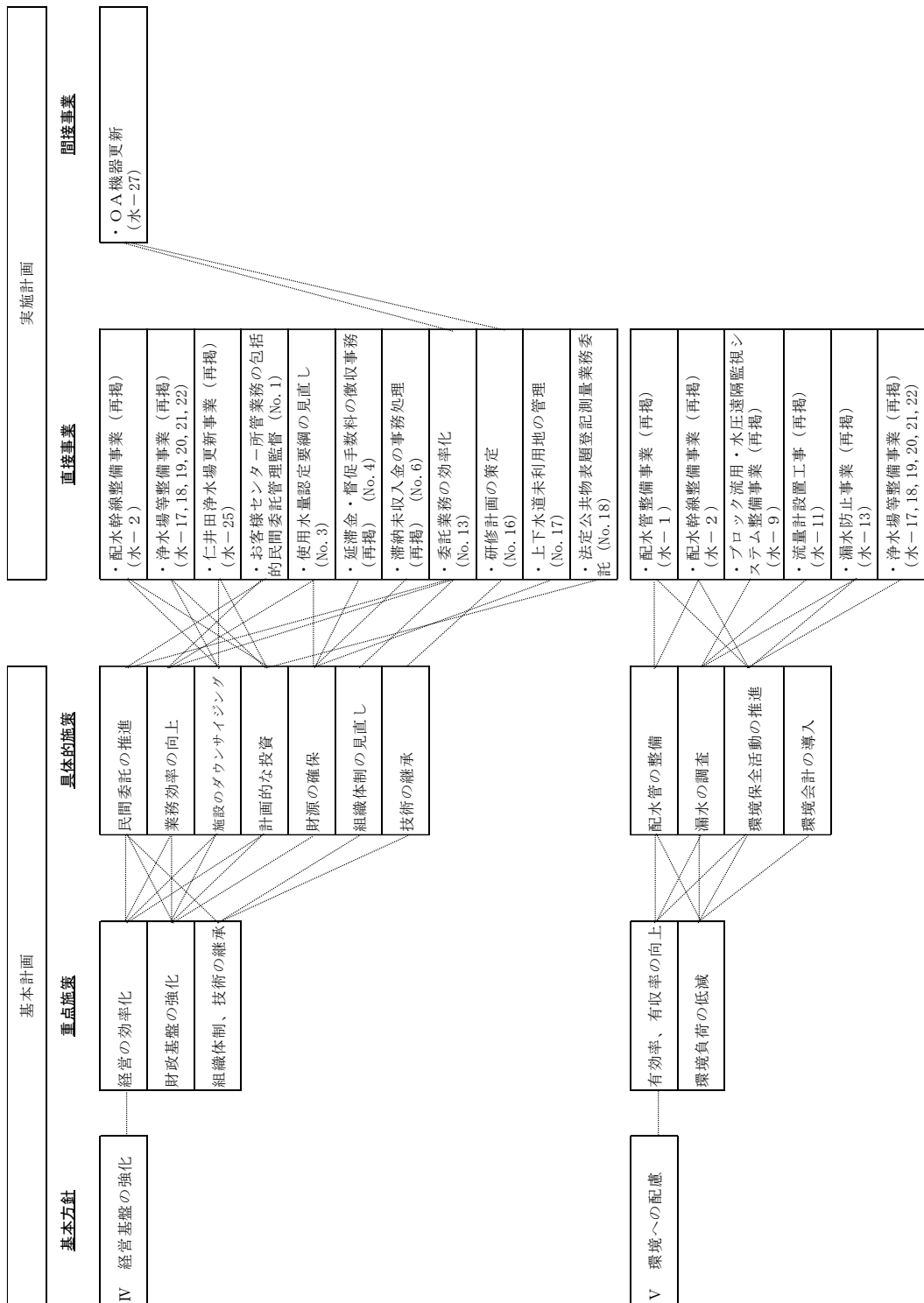
② 基本計画と各担当課での実施事業の関係性

これらの実施事業と基本計画で掲げられた具体的施策との関係性は、基本計画や上下水道局内の文書上で明確にされていないため、総務課への質問により基本計画における具体的施策と実施事業の関係を確認した。その結果、以下のような回答が示された。

・基本計画と実施計画の関係性に関する総務課からの回答







各実施計画の内容を実施計画の計画書で確認したところ、総務課からの回答で示された基本計画で掲げられた具体的施策と実施計画との関連性に関して明らかな矛盾は発見されなかった。次に、上記（２）で総務課から回答を得た「基本計画で掲げられた具体的施策における目標となる指標」と「実施計画の計画書に記載された実施計画における目標となる指標」の整合性を確認したところ、下表の通りであった。

| 基本計画 | | | 実施計画 | | 目標となる指標の整合性 |
|--------------------------------|---------------|--|----------------------------|------------------|-------------|
| 基本方針 | 具体的施策の名称 | 目標となる指標 | 実施計画の名称 | 目標となる指標 | |
| I 安定的な供給システムの構築 | 基幹施設耐震診断 | 耐震診断実施率 | 仁井田浄水場更新事業(水-25) | なし | 整合していない |
| | 老朽配水管の更新 | 管路の耐震化率、有収率、有効率、管路の事故割合、給水管の事故割合 | 配水管整備事業(水-1) | 有効率、管路の耐震化率 | 一部整合していない |
| | | | 配水幹線整備事業(水-2) | 管路の耐震化率 | |
| | 配水管未整備地区の解消 | 管路の耐震化率、有収率、有効率、配水管延長密度、管路の事故割合、給水管の事故割合 | 配水管整備事業(水-1) | 有効率、管路の耐震化率 | 一部整合していない |
| | | | 私道内給水管整備事業(No.12) | なし | |
| | 配水幹線の整備 | 管路の耐震化率、有収率、有効率 | 配水幹線整備事業(水-2) | 管路の耐震化率 | 一部整合していない |
| | 配水ブロック化の推進 | 有収率、有効率、管路の事故割合、給水管の事故割合 | 配水管整備事業(水-1) | 有効率、管路の耐震化率 | 一部整合していない |
| | | | 配水幹線整備事業(水-2) | 管路の耐震化率 | |
| | 配水管の維持管理 | 管路の事故割合、給水管の事故割合 | 受託工事関連事業(水-4) | なし | 整合していない |
| | | | ブロック流用・水圧遠隔監視システム整備事業(水-9) | なし | |
| | | | 手形山送水管付属整備補強工事(水-10) | なし | |
| | | | 流量計設置工事(水-11) | なし | |
| | | | 水管橋修繕(水-12) | なし | |
| | | | 漏水防止事業(水-13) | 有効率、有収率 | |
| 上下水道統合型管路情報管理システム維持管理業務(水-14) | | | なし | | |
| 上下水道統合型管路情報管理システムデータ更新業務(水-15) | | | なし | | |
| 河辺・雄和地域における施設整備 | (管路の耐震化率、有収率) | 雄和地域送配水管等整備事業(水-3) | 施設利用率 | 整合していない | |
| | | 浄水場等整備事業(水-17, 18, 21, 22) | なし | | |
| 河辺・雄和地域における配水状況の把握 | 有収率、有効率 | 雄和地域送配水管等整備事業(水-3) | 施設利用率 | 整合していない | |
| 上下水道局危機管理要領の運用 | なし | 災害対策室機器等整備事業(水-26) | なし | 指標が設定されていないので対象外 | |
| | | 緊急貯水槽整備事業(水-6) | なし | | |

| 基本計画 | | | 実施計画 | | 目標となる指標の整合性 |
|------------------|------------------|--|--|-------------|-------------|
| 基本方針 | 具体的施策の名称 | 目標となる指標 | 実施計画の名称 | 目標となる指標 | |
| Ⅱ 安全な水道水の供給 | 原水水質の監視および分析 | 水質分析結果の公開、水質基準不適合率 | 水質検査機器整備事業（水-23） | なし | 整合していない |
| | | | 水道G L Pの維持（水-24） | なし | |
| | 水道G L Pの取得 | 水質基準不適合率 | 水質検査機器整備事業（水-23） | なし | 整合していない |
| | | | 水道G L Pの維持（水-24） | なし | |
| | 浄水処理方法の検討 | 水質基準不適合率、カビ臭から見たおいしい水達成率、塩素臭から見たおいしい水達成率 | 仁井田浄水場更新事業（再掲）（水-25） | なし | 整合していない |
| | | | 浄水場等整備事業（水-17, 18, 19, 20, 21, 22） | なし | |
| | 浄水場の統廃合 | 水質基準不適合率、カビ臭から見たおいしい水達成率、塩素臭から見たおいしい水達成率 | 仁井田浄水場更新事業（再掲）（水-25） | なし | 整合していない |
| | | | 浄水場等整備事業（再掲）（水-17, 18, 19, 20, 21, 22） | なし | |
| | 鉛製給水管の解消 | 鉛製給水管率 | 配水管整備事業（再掲）（水-1） | 有効率、管路の耐震化率 | 一部整合していない |
| | | | 鉛製給水管の更新（水-5） | 鉛製給水管率 | |
| 貯水槽水道の適切な管理 | 貯水槽水道指導率 | 貯水槽水道の適切な管理（No. 7） | 貯水槽水道指導率 | 整合している | |
| 直結式給水の普及促進 | 直結給水率 | 配水管整備事業（再掲）（水-1） | 有効率、管路の耐震化率 | 一部整合していない | |
| | | 直結式給水の普及促進（No. 8） | 直結給水率 | | |
| Ⅲ お客さまサービスの向上 | 料金収納率の向上 | 料金収納率 | お客様センター職員による滞納整理の強化（No. 2） | なし | 整合していない |
| | | | 延滞金・督促手数料の徴収事務（No. 4） | なし | |
| | | | 滞納未収入金の事務処理（No. 6） | なし | |
| | ニーズの把握と事業への反映 | アンケート情報収集割合 | 上下水道事業基本計画の見直し（上下-1） | なし | 一部整合していない |
| | | | 上下水道利用者アンケートの実施（No. 19） | アンケート情報収集割合 | |
| | | | 上下水道教室の拡充（No. 20） | なし | |
| | きめ細やかな情報提供 | 水道事業に関わる情報の提供度 | 上下水道教室の拡充（No. 20） | なし | 整合していない |
| 受付方法の多様化や受付時間の拡大 | （水道サービスに対する苦情割合） | 上下水道利用者アンケートの実施（No. 19） | アンケート情報収集割合 | 整合していない | |

| 基本計画 | | | 実施計画 | | 目標となる指標の整合性 |
|--|----------------|-----------------------------|--|------------------|------------------|
| 基本方針 | 具体的施策の名称 | 目標となる指標 | 実施計画の名称 | 目標となる指標 | |
| IV 経営基盤の強化 | 民間委託の推進 | なし | 委託業務の効率化 (No. 13) | なし | 指標が設定されていないので対象外 |
| | | | お客様センター所管業務の包括的民間委託管理監督 (No. 1) | なし | |
| | 業務効率の向上 | 経常収支比率、職員一人あたり配水量 | 委託業務の効率化 (No. 13) | なし | 整合していない |
| | | | 使用水量認定要綱の見直し (No. 3) | なし | |
| | | | お客様センター所管業務の包括的民間委託管理監督 (No. 1) | なし | |
| | 施設のダウンサイジング | 施設利用率 | 仁井田浄水場更新事業 (再掲) (水-25) | なし | 整合していない |
| | | | 配水幹線整備事業 (再掲) (水-2) | 管路の耐震化率 | |
| | | | 浄水場等整備事業 (再掲) (水-17, 18, 19, 20, 21, 22) | なし | |
| | 計画的な投資 | 給水収益に対する企業償還金の割合 | 法定公共物表題登記測量業務委託 (No. 18) | なし | 整合していない |
| | | | 仁井田浄水場更新事業 (再掲) (水-25) | なし | |
| 配水幹線整備事業 (再掲) (水-2) | | | 管路の耐震化率 | | |
| 浄水場等整備事業 (再掲) (水-17, 18, 19, 20, 21, 22) | | | なし | | |
| 財源の確保 | 自己資本構成比率 | 上下水道未利用地の管理 (No. 17) | なし | 整合していない | |
| | | 使用水量認定要綱の見直し (No. 3) | なし | | |
| | | 延滞金・督促手数料の徴収事務 (再掲) (No. 4) | なし | | |
| | | 滞納未収入金の事務処理 (再掲) (No. 6) | なし | | |
| 組織体制の見直し | なし | 委託業務の効率化 (No. 13) | なし | 指標が設定されていないので対象外 | |
| 技術の継承 | (外部研修時間、内部研修時) | 研修計画の策定 (No. 16) | 外部研修時間 | 一部整合していない | |

| 基本計画 | | | 実施計画 | | 目標となる指標の整合性 |
|----------|-----------|---|--|-------------|-------------|
| 基本方針 | 具体的施策の名称 | 目標となる指標 | 実施計画の名称 | 目標となる指標 | |
| V 環境への配慮 | 配水管の整備 | 有収率、有効率 | 配水管整備事業（再掲）（水-1） | 有効率、管路の耐震化率 | 整合していない |
| | | | 配水幹線整備事業（再掲）（水-2） | 管路の耐震化率 | |
| | 漏水の調査 | 有収率、有効率 | ブロック流用・水圧遠隔監視システム整備事業（再掲）（水-9） | なし | 一部整合していない |
| | | | 流量計設置工事（再掲）（水-11） | なし | |
| | | | 漏水防止事業（再掲）（水-13） | 有効率、有収率 | |
| | 環境保全活動の推進 | 配水量1m ³ 当たり電力消費量、配水量1m ³ 当たり消費エネルギー、浄水発生土の有効利用率 | 配水管整備事業（再掲）（水-1） | 有効率、管路の耐震化率 | 整合していない |
| | 環境会計の導入 | (配水量1m ³ 当たり電力消費量、配水量1m ³ 当たり消費エネルギー) | 配水幹線整備事業（再掲）（水-2） | 管路の耐震化率 | 整合していない |
| | | | 漏水防止事業（再掲）（水-13） | 有効率、有収率 | |
| | | | 浄水場等整備事業（再掲）（水-17, 18, 19, 20, 21, 22） | なし | |

【指摘1】

上表のとおり、基本計画で掲げられた具体的施策における目標となる指標と、実施計画における目標となる指標は整合性が取れていない部分がある。また、目標となる指標が設定されていない実施事業がある。

基本計画は、平成20年度から平成28年度における基本的な計画を示したものであることから、各担当課における年度ごとの実施計画は、目標となる指標も含めて基本計画との関連性を明確にする必要がある。基本計画と実施計画の関連性を事前に明確に定めておくことで、各年度ごとに目標となる指標を測定することにより、基本計画の進捗状況が定量的に明らかになり、基本計画から実施事業に至る施策の体系全般についてPDCAサイクルを回すことが可能となると考えられる。

平成28年度の終盤を迎えつつあるなか、次の基本計画期間においては、基本計画と実施計画との整合を意識し、また、各指標及び上下水道局の掲げる目標の進捗が具体的にモニタリングできるように意識し、市民に対して今以上に説明責任を果たせる体系とする必要がある。

③ 各担当課での実施事業と各担当課におけるリスク評価の関係性

【指摘2】

基本計画は上下水道局の基本理念を実現するための計画であることから、基本計画を適切に遂行することは上下水道局における最重要事項である。そして、各担当課に

おける年度ごとの実施事業は、基本計画における具体的施策を詳細化したものであるため、各担当課における年度ごとの実施事業を適切に、かつ効率的・効果的に遂行することが各担当課における重要事項である。

したがって、上下水道局の各課で実施されたリスク評価においては、年度ごとの実施事業を効率的に遂行することを阻害する要因をリスクとして識別し、対応策である内部統制を整備・運用することが必要になる。

しかし、各課におけるリスク評価状況を検討した結果、上記のような実施事業の有効性・効率性を阻害する要因を識別するという考え方に基づくリスク評価というよりも、日常の個別業務遂行に潜在する事務処理の遅延やミスを回避するという視点でのリスク評価が中心に行われていた。なお、各課が識別したリスクは、5.(2)②イ)、5.(3)②イ)、5.(4)②イ)、5.(5)②イ)、5.(6)②イ)、5.(7)②イ)、に記載しているので、参照されたい。

実施事業の有効性・効率性という視点でのリスク評価と対応策の立案・実行については、「今後の内部統制に関する取組方針」に基づき各課で行われているリスク管理の取組とは関係しておらず、上述の実施事業の策定から実行に至る一連のプロセスの中で実施されている。

日常の業務遂行に潜在するリスクを識別するというボトムアップ的なリスク識別は確かに必要であるが、実施事業の適切な遂行は上下水道局の最重要事項である。したがって、「今後の内部統制に関する取組方針」に基づき各課で行われているリスク管理の取組において、実施事業の遂行を阻害する要因を識別するという考え方に基づくリスク評価を併せて行うことで、優先して対応すべき重要なリスクを網羅的に識別することを検討されたい。

5. 水道事業各担当課における内部統制の視点

(1) 総括

① 監査手続立案の視点

イ) リスク評価

「今後の内部統制に関する取組方針」において、秋田市における内部統制の取組方針として、以下の事項が掲げられている。

1 コンプライアンスの徹底

コンプライアンスを徹底するとともに、内部のチェック体制を整備することにより、業務の適法性を確保します。

2 リスクの管理

日常業務に関するリスクを把握した上で、対応が必要なリスクを管理するとともに、その発生を未然に防止します。

3 業務の有効性・効率性の確保

チェック体制の整備やリスク管理を通じて、不合理なルールや業務の無駄を見直しし、業務の有効性および効率性を確保します。

上記事項の達成を阻害する要因（リスク）を網羅的に識別し、識別したリスクを行政運営への影響度と頻度によって分析した上でその重要性を評価し、対応すべきリスクを特定すること、及び特定されたリスクごとに、回避・低減・移転・受容¹などの対応策（内部統制）を選択することが必要である。

また、いったん選択したリスク対策は普遍的なものではなく、上下水道局を取り巻く環境変化により、これまで想定していなかった新たなリスクへの対応が必要になったり、これまでの改善状況等を踏まえ、毎年のリスク対応策の見直しが必要である。

¹ 「回避」とは、リスクの原因となる活動を見合わせ、又は中止することをいう。リスクの発生可能性や影響が非常に大きい、又はリスクを管理することが困難な場合等において、リスクの回避が選択されることがある。

「低減」とは、リスクの発生可能性や影響を低くするため、新たな内部統制を設けるなどの対応を取ることをいう。

「移転」とは、リスクの全部又は一部を組織の外部に転嫁することで、リスクの影響を低くすることをいう。例えば、保険への加入、ヘッジ取引の締結などが挙げられる。

「受容」とは、リスクの発生可能性や影響に変化を及ぼすような対応を取らないこと、つまり、リスクを受け入れるという決定を行うことをいう。リスクへの事前の対応に掛かる費用が、その効果を上回るという判断が行われた場合、又は、リスクが顕在化した後でも対応が可能であると判断した場合、リスクが許容できる水準以下のものであれば組織はリスクをそのまま受容することが考えられる。

以上の観点から、リスク評価に関しては、次の3つの視点で監査手続を実施した。

- ・ リスクが網羅的に識別されているか
- ・ 対応すべきリスクが適切に選択されているか（リスクの優先順位付けの適切性）
- ・ リスクの見直しが適切に行われているか（リスク評価更新の適切性）

ロ) 内部統制

識別されたリスクに対応する内部統制が有効に機能し、内部統制の目的が達成されるためには、識別されたリスクの態様に応じて選択された対応策（リスク回避・リスク低減・リスク移転・リスク受容）がリスクに適切に対応し、リスク対応を組み込んだ業務マニュアルが整備され、内部統制が日常業務の中に組み込まれ、継続的に運用されることが必要である。また、内部統制が意図した通りに運用されているかを業務と関わりのない外部の視点から定期的にチェックし、意図した通りに運用されていない場合は、その原因を分析し、是正策を講じることが必要である。

以上の観点から、内部統制に関しては次の3つの視点で監査手続を実施した。

- ・ 内部統制がリスクに適切に対応しているか（デザインの適切性）
- ・ 内部統制を組み込んだ業務マニュアルが整備され、内部統制が日常業務の中に組み込まれているか（業務への適用状況）、また、内部統制が継続的に運用されているか（運用状況）
- ・ 業務と関わりのない外部の視点から内部統制を定期的にチェックしているか（モニタリング）

② 総括的な意見

5.(2)以降で上記①に記載した監査手続を実施した。各課における監査手続の結果や意見などは5.(2)以降でそれぞれ記載しているが、各課に共通する意見を以下に記載する。

イ) リスク評価

I. リスクの優先順位付け

【意見2】

行政は地域住民の多様なニーズに対し、よりきめ細やかな対応が求められ、また、これらの行政サービスを支える制度が複雑化している一方で、職員の採用には制限があることから、限られた人的資源を効果的かつ効率的に活用するために、識別されたリスクを、リスクの性質（行政運営への影響度やリスクの発生可能性）に応じて優先順位付けし、適切なリスク対策を選択することが

必要である。

上下水道局の各課におけるリスクの優先順位付けを確認したところ、課の業務の性質に応じて、例えば、公金の管理、住民サービス、情報の管理に関することを優先事項と定めているところがある一方、優先順位を定めないまま、識別されたリスク全てに対して対策をしている課が見られた。

この点、各課の抽出しているリスク自体が事務処理の遅延やミス回避し、業務の有効性・効率性を確保する視点、コンプライアンスの視点からであり、全てが優先順位が高いという考え方はありうる。しかしながら、リスクの優先順位付けは市の内部統制の取組みとして求められていることであり、また、限られた人的資源を効果的かつ効率的に活用するため、各課の業務の性質に応じて優先すべき事項を定め、優先順位が高いものから対応する方針とすべきである。例えば、以下の【様式1】と【様式2】のように、【様式1】にて発生頻度を「低」、行政運営への影響度を「小」としていながら、【様式2】でリスクの発生を防ぐ対応策を策定している。

【様式1】

| No. | 業務の名称 | どのような事務で | ～すると | どのような問題が発生 | リスクの区分 | 発生頻度 | 行政運営への影響度 |
|-----|---------------|----------|-------------------|---------------|--|--|----------------------------|
| 7 | 水道工事・修繕施行管理業務 | 書類提出時 | 提出書類を内容をしっかり確認しない | 施工への影響が出てしまう。 | 1 法令 2 倫理 3 公金の管理 4 財務(3以外) 5 サービス 6 情報の管理 7 その他 | ごくまれに発生 数年に1回発生 | 影響が生じる場合がある 支障が生じる場合がある |
| | | 各協議時 | 適切な指示をしないと | 施工への影響が出てしまう。 | 1 法令 2 倫理 3 公金の管理 4 財務(3以外) 5 サービス 6 情報の管理 7 その他 | ごくまれに発生 数年に1回発生 | 影響が生じる場合がある 支障が生じる場合がある |
| | | 段階確認時 | 段階確認を怠ると | 施工への影響が出てしまう。 | 1 法令 2 倫理 3 公金の管理 4 財務(3以外) 5 サービス 6 情報の管理 7 その他 | ごくまれに発生 数年に1回発生 | 影響が生じる場合がある 支障が生じる場合がある |
| | | 施工時 | 安全性の確認と適切な指導をしないと | 事故が起きる可能性がある。 | 1 法令 2 倫理 3 公金の管理 4 財務(3以外) 5 サービス 6 情報の管理 7 その他 | ごくまれに発生 数年に1回発生 | 影響が生じる場合がある 支障が生じる場合がある |
| | | | | | | 1 法令 2 倫理 3 公金の管理 4 財務(3以外) 5 サービス 6 情報の管理 7 その他 | 低 ごくまれに発生 数年に1回発生 |

【様式2】

○ リスク対応検討用シート

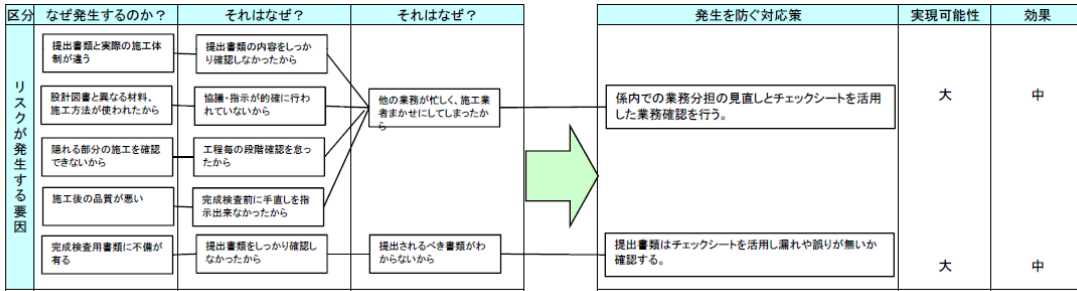
浄水課

設備係

1 リスクの内容 (様式1で洗い出したリスク1つにつき、1枚使用してください。)

| | |
|--------|----------------|
| 業務名 | 工事・修繕施工管理マニュアル |
| リスクの内容 | 施工への影響が出てしまう。 |

2 リスクが発生する要因とその対応策



※ 進め方の手順

- ① 「1 リスクの内容」の欄に、このシートで取り上げるリスクに係る「業務名」と「リスクの内容」を記入します。
- ② なぜそのリスクが発生するのか、その原因を考えて付箋に書き出し、「なぜ発生するのか?」の欄に貼ります。
- ③ 上記②において貼付した付箋の原因がなぜ発生したかを考え、真ん中の「それはなぜ?」の欄に貼ります。
- ④ 上記③において貼付した付箋の原因がなぜ発生したかを考え、右端の「それはなぜ?」の欄に貼ります。
- ⑤ 各付箋を見て、原因と結果の関係になっている付箋を線でつなぎます。
- ⑥ 各要因(「それはなぜ?」を繰り返して一番に右にある要因)に対する対応案を付箋に書き出し、「発生を防ぐ対応策」の欄に貼ります。
- ⑦ 「発生を防ぐ対応策」の実現可能性と効果を「大」「中」「小」で評価し、その対応策を書いた付箋の横に記入します。

また、リスクの優先順位付けを行うために必要となる【様式1】「各業務に係るリスク想定用シート」における発生頻度や行政運営への影響度の判断が明らかに適切でない事例がいくつか見られた。例えば、以下の【様式1】では、【様式1】にて発生頻度を「低」、行政運営への影響度を「小」としているが、上下水道マッピングシステムのデータに基づいて行う業務は多く、誤情報が発信されてしまうと、他の業務にも支障が生じ住民サービスに多大な影響を与える可能性が高いことから、行政運営への影響度を「小」としているのは適切ではないと考えられる。

【様式1】

○ 各業務に係るリスク想定用シート

| 1 各業務に係るリスクの想定 | | | | 水道維持課 管路情報係 | | | |
|----------------|----------------------|---------------|-------------------|----------------|--|---------------------|------------------------------|
| No. | 業務の名称 | どのような事務で | ～すると | どのような問題が発生 | リスクの区分 | 対策 | 影響 |
| 1 | 上下水道マッピングシステムデータ更新業務 | データ入力時 | 職員及び委託業者が誤入力すると | 誤情報が発信される | 1 法令 2 倫理 3 公金の管理 4 財務(3以外) 5 サービス 6 情報の管理 7 その他 | ④ ごまれに発生 数年に1回発生 | ④ 影響が生じる場合がある 支援が生じる場合がある |
| | | ノートパソコン等持ち出し時 | 暗証番号管理及び盗難防止策を怠ると | 個人情報が漏洩する | 1 法令 2 倫理 3 公金の管理 4 財務(3以外) 5 サービス 6 情報の管理 7 その他 | ⑤ ごまれに発生 数年に1回発生 | ⑤ 影響が生じる場合がある 支援が生じる場合がある |
| | | (事務の工程3) | | (リスク) | 1 法令 2 倫理 3 公金の管理 4 財務(3以外) 5 サービス 6 情報の管理 7 その他 | ⑥ 年に数回発生 月に数回発生 | ⑥ 著しい影響が生じる 著しい支援が生じる |
| 2 | 地下埋設物確認業務 | 受付時 | 埋設有無の情報を誤ると | 地下埋設物破壊事故につながる | 1 法令 2 倫理 3 公金の管理 4 財務(3以外) 5 サービス 6 情報の管理 7 その他 | ④ ごまれに発生 数年に1回発生 | ④ 影響が生じる場合がある 支援が生じる場合がある |
| | | (事務の工程2) | | (リスク) | 1 法令 2 倫理 3 公金の管理 4 財務(3以外) 5 サービス 6 情報の管理 7 その他 | ⑤ 年に数回発生 月に数回発生 | ⑤ 著しい影響が生じる 著しい支援が生じる |
| | | (事務の工程3) | | (リスク) | 1 法令 2 倫理 3 公金の管理 4 財務(3以外) 5 サービス 6 情報の管理 7 その他 | ⑥ 年に数回発生 月に数回発生 | ⑥ 著しい影響が生じる 著しい支援が生じる |

各課ごとの意見は5. (2) 以降の各課における②ロ) を参照されたい。

II. リスク評価の見直し

【意見3】

統括リスクマネージャーからの指示に基づき、各課のリスクマネージャーは「担当業務状況チェックシート」を使用し、各係長へのヒアリングを通じてリスク管理の観点で業務について確認し、改善すべき点に対応している。また、点検した業務名と点検結果、リスク対策の追加などマニュアルの修正又は新規策定が必要となった業務について、「業務マニュアル点検結果一覧」を作成している。

上下水道局を取り巻く経営環境が毎年変化する中、これまで想定していなかった新たなリスクへの対応や、これまでの改善状況などを踏まえたリスク対策の見直しは重要である。このため、【様式1】「各業務に係るリスク想定用シート」や【様式2】「リスク対応検討用シート」は、最新の検討結果を反映した形に見直される必要があるが、様式について、適時に見直しが行われていない。また、「担当業務状況チェックシート」による各係長へのヒアリングの過程や、「業務マニュアル点検結果一覧」の作成過程が文書として残っておらず、点検することとした業務名と、点検の結果、リスク対策の追加などマニュアルの修正又は新規策定が必要となった業務について、課内でどのような検

討を経て、リスク評価の見直しが行われているのか確認できない。

【様式1】「各業務に係るリスク想定用シート」や【様式2】「リスク対応検討用シート」は、最新の検討結果を反映した形に適時に見直した上で、検討過程は文書などで残し、統括リスクマネージャー、及びリスクマネージャーがリスクの抽出・評価の考え方などを確認できる仕組みとすることが必要である。

ロ) 内部統制

I. モニタリングの必要性

わが国における内部統制の枠組みについては、「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、内部統制実施基準とする）が参考となる。内部統制実施基準では、内部統制のモニタリングについて、以下のように説明している。なお、下線は監査人が付したものである。

2. 内部統制の基本的要素

(5) モニタリング

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、通常の業務に組み込まれた一連の手続を実施することで、内部統制の有効性を継続的に検討・評価することをいう。業務活動を遂行する部門内で実施される内部統制の自己点検ないし自己評価も日常的モニタリングに含まれる。例えば、財務報告に関しては、売掛金の管理を行うために、重要な売掛金について、定期又は随時に、適切な管理者等が担当者の行った残高確認の実施過程と発見された差異の分析・修正作業を監視することがある。この手続は財務情報の正確性及び資産の実在性を確認するために有効であるとともに、不一致の存在が確認された場合には、その修正にとどまらず、販売プロセスの問題点を発見してその改善を促すことにつながり得ると考えられる。

② 独立的評価

日常的モニタリングでは発見できないような経営上の問題がないかを、別の視点から評価するために定期的又は随時に行われるものが独立的評価である。

（出典：「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）」）

この内部統制実施基準は、民間企業における財務報告に係る内部統制の評

価、及び監査を念頭に作成されたものであるが、適宜内容の読み替えを行うことにより、地方自治体でも活用できるものである。

モニタリングは、内部統制の基本的要素として組み込まれたものであり、日常的モニタリングと独立的評価とに大別されていることがわかる。

II. 日常的モニタリング

内部統制実施基準では、日常的モニタリングを「通常の業務に組み込まれた一連の手続を実施することで、内部統制の有効性を継続的に検討・評価すること」としている。日常的モニタリングは、通常、業務のラインの上長などが行い、業務フローにおいて上長などが実施する承認、照合、決裁などのコントロール機能によって、内部統制の仕組みどおりに職員などが業務を行っていることを確認することを指している。上下水道局においては、個別の業務フローにおいて、管理者や理事、課長などが決裁を行うことが、日常的モニタリングとして理解される。

【意見4】

日常的モニタリングに関する地方自治体の取組み具体例としては、朝霞市における課内自己点検チェックリストでの確認が挙げられる。この取組みは、チェックリストを使用して、各課で自己評価を行うものであり、評価の結果は、一覧表にして、全庁へ通知される。

| 課内自己点検（内部統制に係るモニタリング・チェックリスト） | | |
|--|-------|------|
| 年2回（上半期・下半期）各課で自己評価を行う。評価の結果は、各項目で対象課の平均値を算出し、一覧表にして全庁へ通知している。 | | |
| 内部統制に係るモニタリング・チェックリスト（平成26年度） 課名：全課（43）及び出先機関（5施設） | 上・下半期 | 該当課数 |
| 1. 法令遵守に関するチェックポイント | | |
| ①事務の執行における法令遵守が最重要であるとの認識を徹底しているか。 | 2.98 | 48 |
| ②意思決定及び個別の事務執行において、適法性の確認が行われているか。 | 2.96 | 48 |
| ③事務執行の適法性の確認において、必要に応じて顧問弁護士や専門機関などに相談しているか。 | 2.98 | 40 |
| ④事務執行の適法性に疑義が生じた際には、速やかに上司に報告されているか。 | 2.96 | 48 |
| ⑤法令等の改正通知や情報が課内に周知されているか。 | 2.95 | 48 |
| ⑥法令等の改正内容が、所管する条例等や事務執行に影響するか課内で検討しているか。 | 2.92 | 47 |
| ⑦公金に関し、複数の者によるチェック体制が取られるとともに、適正な保管管理が行われているか。 | 2.95 | 43 |
| 2. 情報保存管理体制に関するチェックポイント | | |
| ①情報公開・個人情報保護を始め、市民の権利・利益に係る行政情報の保存管理体制の重要性についての認識を徹底しているか。 | 2.95 | 48 |
| ②情報セキュリティに関するルールは周知・徹底されているか。 | 2.95 | 48 |
| ③システム情報及び業務情報が課内に周知されるとともに、適正に管理されているか。 | 2.94 | 48 |
| 3. リスク管理に関するチェックポイント | | |
| ①事務の執行におけるリスク管理の重要性についての認識を徹底しているか。 | 2.86 | 48 |
| ②所管事務の執行における事故や苦情・トラブルの対応記録は、保存・整理され再発防止策が取られているか。 | 2.94 | 45 |
| ③事故・苦情・トラブルの情報は、速やかに上司に報告され、最優先で対処しているか。 | 2.95 | 47 |
| ④事故・苦情・トラブルの情報が課内・係内で共有されるとともに、関係課にも周知されているか。 | 2.93 | 47 |
| ⑤所管事務の執行において、予見されるリスク要因に対処するための措置や方策が講じられているか。 | 2.83 | 48 |
| ⑥業務マニュアル等の整備により、事務執行の適正化が担保されているか。 | 2.86 | 48 |
| ⑦勤務時間外の緊急対応体制などは定められ、周知されているか。 | 2.98 | 48 |
| ⑧監査委員などからの客観的な指導に対して誠実に対応し、リスクの低減に努めているか。 | 2.97 | 47 |
| 評価方法：できた…3 おおむねできた…2 たまにできた…1 できなかった…0 該当なし…- | | |

（出典：朝霞市内部統制運用状況報告書（平成26年度取組状況））

上下水道局においても、管理者による決裁のような日常的モニタリングに

加えて、上下水道局として各課における内部統制の運用状況を評価するような取り組みを実施することを検討されたい。

III. 独立的評価

内部統制実施基準では、独立的評価を「日常的モニタリングでは発見できないような経営上の問題がないかを、別の視点から評価するために定期的又は随時に行われるもの」としている。日常的モニタリングとは異なり、業務のラインから外れた組織内外の第三者により実施されるものである。

地方自治体の取組みの具体例としては、内部統制統括部署による実地検査などの実施（岐阜市）が挙げられる。岐阜市では、内部統制統括部署を行政部行政課が担っており、独立的評価として、以下の取組みを実施している。

① 内部統制統括部署による実地検査等の実施

- ・各部の異常事案(リスク)個別票等の総点検（8～9月）
報告のあった各部の異常事案(リスク)個別票及び異常事案(リスク)事前対応策の内容を総点検し、記載内容に不備があるもの、内容が不十分なもの等については各部に再検討を依頼した。
- ・部内モニタリングの実施状況の確認（10月）
関係部局に対し、過去4年間に発生した異常事案（軽微なもの及び発生原因が個人的事由に起因するもの等を除いた25事案）を対象とした部内モニタリングの実施及び報告を求め、その内容を確認した。
- ・実地検査の実施（11月）
部内モニタリングの結果等から14事案を抽出し、内部統制統括部署の職員による実地検査を実施した。再発防止策が日々の業務の中で適正に実践されているかその運用状況を実際に確認し、不十分なもの等については指導を行った。

（出典：平成25年度岐阜市における内部統制の整備・運用状況について）

【意見5】

上下水道局に対して、独立的評価が行われていない。リスクが適切に評価され、対応する内部統制が適切に構築されたとしても、内部統制の構築者が内部統制を機能させる意思を持った上で整備し運用する仕組みを作らなければ内部統制は有効に機能しない。また、日常的モニタリングでは発見できないような経営上の問題がないかを別の視点から評価するために定期的又は随時に業務のラインから外れた組織内外の第三者が内部統制を評価する（独立的評価）ことが重要である。

なお、秋田市における独立的評価の実施者としては、監査委員（監査委員事務局）、内部統制推進部署（総務課）などが考えられる。

(2) 総務課

① 業務の概要

イ) 組織及び職員数

課長 1 名、参事 1 名、課長補佐 1 名、庶務係 6 名、経営企画係 5 名、経理係 8 名、管財係 5 名、計 27 名の組織である。

ロ) 主な職務分掌

I. 庶務係

- 公印の管理に関する事。
- 文書の収発、保存、及び例規、令達に関する事。
- 人事、労務、給与、安全衛生、及び福利厚生に関する事。
- 研修、及び出張に関する事。
- 庁舎の維持管理に関する事。
- 日本水道協会、及び日本下水道協会に関する事。
- 局内の連絡調整、及び他の課等の所管に属しない事。

II. 経営企画係

- 上下水道事業の事業経営、及び基本計画の進行管理に関する事。
- 財政計画、及び経営分析に関する事。
- 水道の事業認可に関する事。
- 事業統計の総括に関する事。
- 広報、及び広聴に関する事。
- 上下水道局の情報ネットワークに関する事。
- 危機管理要領の運用に関する事。
- 災害対策計画に関する事。

III. 経理係

- 予算、及び決算に関する事。
- 財務に関する事。
- 金銭の出納保管、及び金融機関に関する事。
- 企業債、及び一時借入金に関する事。

IV. 管財係

- 物品、及び業務委託の入札、及び契約に関する事。
- 不動産の取得（下水道整備課に係るものを除く）、管理、及び処分に関する事。
- 用地の貸借、及び補償（施工中の工事に直接起因する補償を除く）に関する事。
- 資材、及び物品の検収ならびに貯蔵品の出納保管に関する事。

- 車両管理、及び安全運転指導に関すること。

② リスク評価

イ) リスク評価の網羅性

総務課では、他の行政機関や他部局で起こった不祥事などや新聞報道を朝礼で共有するとともに、総務課内で年に1度、コンプライアンス研修を開催し、他自治体のコンプライアンス違反の事例を共有している。また、年に1度、課内で業務マニュアルの見直しの検討を行っている。

以上のように、部局長会議からトップダウン形式により共有される他の行政機関などの不祥事の情報や、朝礼での情報共有などというボトムアップ的な取組みにより、総務課の業務において想定されるリスクの洗い出しを行い、洗い出したリスクを、各係長が【様式1】「各業務に係るリスク想定用シート」にまとめ、対応策の検討（【様式2】「リスク対応検討用シート」）、業務フローへの当てはめ（【様式3】「リスクを組み込んだ事務の工程管理シート」）を行っている。

【様式1】

○ 各業務に係るリスク想定用シート

| 1 各業務に係るリスクの想定 | | | | | | 上下水道局総務課 | 管財係 |
|----------------|----------|-------------------------------|--------------------------|--|--|--|---|
| No. | 業務の名称 | どのような業務で どのような業務で | 一すると | どのような問題が発生 | リスクの区分 | 発生頻度 | 行政運営への影響度 |
| 1 | 境界確認業務 | 境界確認内容をシステム に入力するとき | 境界確認で得た情報の入力忘れ ると | 用地情報を把握するに時間がかかり非 効率的である。 | 1 法令 2 倫理 3 公金の管理 4 財務(3以外) 5 サービス 6 情報の管理 7 その他 | ① ごくまれに発生 数年に1回発生 中 年に1回発生 高 年に数回発生 月に数回発生 | 小 影響が生じる場合がある 大 影響が生じる 支障が生じる ② 大 影響が生じる 支障が生じる ③ 大 影響が生じる 支障が生じる |
| 2 | 使用許可業務 | 継続使用許可の更新時 | システム入力時の更新にチェック を怠れると | 継続許可者への更新の通知がされない。 | 1 法令 2 倫理 3 公金の管理 4 財務(3以外) 5 サービス 6 情報の管理 7 その他 | ① ごくまれに発生 数年に1回発生 中 年に1回発生 高 年に数回発生 月に数回発生 | 小 影響が生じる場合がある 大 影響が生じる 支障が生じる ② 大 影響が生じる 支障が生じる ③ 大 影響が生じる 支障が生じる |
| 3 | 借地業務 | 借地契約書の調査時 | 定期的に土地所有権の調査をし ないと | 土地所有権が第三者に譲り、借地契約の 継承がされていないトラブルになる恐れ がある。 | 1 法令 2 倫理 3 公金の管理 4 財務(3以外) 5 サービス 6 情報の管理 7 その他 | ① ごくまれに発生 数年に1回発生 中 年に1回発生 高 年に数回発生 月に数回発生 | 小 影響が生じる場合がある 大 影響が生じる 支障が生じる ② 大 影響が生じる 支障が生じる ③ 大 影響が生じる 支障が生じる |
| 4 | 用地売払い業務 | 用地売払いの申出があっ た時 | 用地売払いの統一した視察を もっていないと | 担当者が土地購入者から事前交渉を受け ても対応できない。 | 1 法令 2 倫理 3 公金の管理 4 財務(3以外) 5 サービス 6 情報の管理 7 その他 | ① ごくまれに発生 数年に1回発生 中 年に1回発生 高 年に数回発生 月に数回発生 | 小 影響が生じる場合がある 大 影響が生じる 支障が生じる ② 大 影響が生じる 支障が生じる ③ 大 影響が生じる 支障が生じる |
| 5 | 貯蔵品管理業務 | 貯蔵品システム管理業務で 主担当者のみで処理をすると | 複数入力を行ったとすると | 決算数値と異なる問題が発生する | 1 法令 2 倫理 3 公金の管理 4 財務(3以外) 5 サービス 6 情報の管理 7 その他 | ① ごくまれに発生 数年に1回発生 中 年に1回発生 高 年に数回発生 月に数回発生 | 小 影響が生じる場合がある 大 影響が生じる 支障が生じる ② 大 影響が生じる 支障が生じる ③ 大 影響が生じる 支障が生じる |
| | | システム入力で | 複数入力を行ったとすると | 決算数値と異なる問題が発生する | 1 法令 2 倫理 3 公金の管理 4 財務(3以外) 5 サービス 6 情報の管理 7 その他 | ① ごくまれに発生 数年に1回発生 中 年に1回発生 高 年に数回発生 月に数回発生 | 小 影響が生じる場合がある 大 影響が生じる 支障が生じる ② 大 影響が生じる 支障が生じる ③ 大 影響が生じる 支障が生じる |
| 7 | 公用車両管理業務 | 法定乗換、点検等の整備 依頼の業務で | 乗換期間が過ぎたとすると | 緊急現場での迅速な対応ができない | 1 法令 2 倫理 3 公金の管理 4 財務(3以外) 5 サービス 6 情報の管理 7 その他 | ① ごくまれに発生 数年に1回発生 中 年に1回発生 高 年に数回発生 月に数回発生 | 小 影響が生じる場合がある 大 影響が生じる 支障が生じる ② 大 影響が生じる 支障が生じる ③ 大 影響が生じる 支障が生じる |

「地方公共団体における内部統制のあり方に関する研究会報告書（平成21年3月）」によると、地方公共団体における内部統制の目的は、①業務の有効性及び効率性、②財務報告の信頼性、③コンプライアンス、④資産の保全であるとされている。また、秋田市の「今後の内部統制に関する取組方針」において、市民に信頼される市政運営を確保するため、上記の目的のうち特に、①業務の有効性及び効率

性を確保すること、③コンプライアンスを内部統制の取組方針として掲げている。言い換えれば、①業務の有効性及び効率性、③コンプライアンスに関連して想定されるリスクを識別し、対応していくことで、市民に信頼される市政運営を持続していくことができるといえる。

したがって、秋田市が掲げる内部統制の目的である、①業務の有効性及び効率性を確保すること、③コンプライアンスに関連づけてリスクを識別し、リスクの性質（行政運営への影響度やリスクの発生可能性）に応じてリスクを優先順位付けすることが上下水道局各課においても必要である。

【様式1】「各業務に係るリスク想定用シート」において総務課が識別しているリスクを、①業務の有効性及び効率性、③コンプライアンスと関連付けて整理すると以下のようなになる。

【庶務係】

| 業務の内容 | 識別リスク | 内部統制の目的※ |
|-------------------|--|-------------|
| 人事異動作業 | 異動資料の作成を誤る。職員本人、及び職場を混乱させることとなる。 | 業務の有効性及び効率性 |
| | 異動資料作成作業用PCや印刷した資料を放置すると人事異動情報が漏えいしてしまう。 | コンプライアンス |
| | 辞令通知作成を誤る。 | 業務の有効性及び効率性 |
| 例規、告示、公告等 関係業務 | 条例、規程等の制定改廃時、法制執務に関する知識を有しない者が制定改廃を起案し、又は十分なチェックが行われずに決裁され、誤った例規改正を行うこととなる。 | 業務の有効性及び効率性 |
| | 十分なチェックが行われずに告示、公告等が決裁され、誤った告示、公告等を行うこととなる。 | 業務の有効性及び効率性 |
| | データベースの更新を失念し、誤った要綱等を外部に提供することとなる。 | 業務の有効性及び効率性 |
| 議会関係事務 | 議案等に係る照会に際し、局内各課所室への議案の有無についての照会又は総務部総務課への報告を失念し、議案提出の時期を逸する。 | 業務の有効性及び効率性 |
| インターンシップ関連事務 | 実習生送迎時、交通法規違反や安全運転義務違反により交通事故が発生し、実習生を負傷等させてしまう。 | コンプライアンス |
| 月例給与支払業務 | 時間外データ配信作業時、各課庶務担当者への配信作業が滞り、各課庶務担当者の時間外等処理業務に支障が出たり、人事課へのデータ報告が期日までに出来なくなる。 | 業務の有効性及び効率性 |
| | 各種手当控除等の人事給与システムデータ入力時、入力漏れや入力ミスが生じ、後日追給・返納等の処理が発生してしまう。 | 業務の有効性及び効率性 |

| | | |
|--------------|--|-------------|
| | 控除金等の納付書の作成時、納付書作成誤り等により提出が遅れることにより、秋田銀行秋田市役所支店に控除金が滞り、給料日に納付にならない。 | 業務の有効性及び効率性 |
| 所得税徴収業務 | 委員会・会議等の開催による報酬の発生時、所得税の徴収漏れにより、延滞金、不納付加算税、重加算税等の徴収が発生する。 | コンプライアンス |
| | 業務委託・報酬等の支払い発生時、支払い内容に応じた適切な徴収がなされず、延滞金、不納付加算税、重加算税等の徴収が発生する。 | コンプライアンス |
| 所得税支払業務 | 給料、手当、退職金、委員報酬等の支払日に控除した所得税につき、翌月10日までに納付できなかったり、納付漏れが発生し、延滞税や不納付加算税が発生する。 | コンプライアンス |
| 昇給・給料昇格事務 | 昇給・給料昇格の認定時、担当者の昇給・給料昇格の基準の理解不足により給料・手当・共済費等に誤りが生じてしまう。 | 業務の有効性及び効率性 |
| 人件費予算作成業務 | 新年度人件費予算作成時、手当率や変更要因の把握を誤って計上すると人件費予算に過不足が生じる。 | 業務の有効性及び効率性 |
| 行政財産使用許可関係業務 | 申請書を受理したとき他の仕事で忙しいことを理由として、処理を先延ばしにすると標準処理期間を経過してしまう。 | 業務の有効性及び効率性 |
| | 申請内容を審査するとき基準等を確認しながら審査しないと許可条件等を誤ってしまう。 | 業務の有効性及び効率性 |
| | 許可書を交付するとき1通ごとに許可書と封筒を確認しないと申請者と違う場所に許可書を送付してしまう。 | 業務の有効性及び効率性 |

| | | |
|----------|--|-------------|
| | 電気料金等の実費を請求するとき電気メーター等の検針を誤ると誤った料金が算出されてしまう。 | 業務の有効性及び効率性 |
| | 電気料金等の実費対象者に通知するとき1通ごとに通知書と納付書を確認しないとあて先の違う通知書と納付書を送付してしまう。 | 業務の有効性及び効率性 |
| 業務委託関係業務 | 設計書作成時適切な積算要領、労務単価、数量等に基づき設計しないと不適切な設計金額を設定してしまう。 | コンプライアンス |
| | 契約方法決定時「業務委託等事務処理の手引き」、及び「随意契約の方法による公契約等の締結に係る指針」に沿って行わないと不適切な契約方法となってしまう。 | コンプライアンス |
| 庁舎管理業務 | 庁舎等修繕時「業務委託等事務処理の手引き」、及び「随意契約の方法による公契約等の締結に係る指針」に沿って行わないと適正な契約事務ができなくなってしまう。 | コンプライアンス |
| | ローダーによる除雪作業時休日、及び早朝に作業すると近隣住民から苦情が寄せられる。 | 業務の有効性及び効率性 |
| | 桜の花びら清掃、アメシロ防除、落ち葉清掃について近隣住民の自宅や道路へ、落ち葉等が落ちると近隣住民から苦情が寄せられる。 | 業務の有効性及び効率性 |
| 備品管理業務 | 所管替え、及び新規購入時に物品所管替書や備品管理票を提出しないと適切な備品管理ができなくなる。 | 業務の有効性及び効率性 |
| | データの入力時データ入力を誤ると適切な備品管理ができなくなる。 | 業務の有効性及び効率性 |
| | 備品の所在確認時所在を把握できなくなると適切な備品管理ができなくなる。 | 業務の有効性及び効率性 |
| 被服貸与作業業務 | 必要数の入力時職員が必要数の入力 | 業務の有効性及び |

| | | |
|----------------|---|-------------|
| | を誤ると発注数に誤りが生じる。 | 効率性 |
| | 制服・作業服等の注文の時期が遅れると職員への貸与が遅れる。 | 業務の有効性及び効率性 |
| リスクアセスメントの実施業務 | 各課所室での対象作業の洗い出しにおいて、対象作業の抽出漏れがあると労働災害を発生させてしまう。 | コンプライアンス |
| | 対象作業のリスクの見積り、及び評価において、リスクの評価が低いと労働災害を発生させてしまう。 | コンプライアンス |
| | 安全衛生委員が危険度を考慮の上、職場点検をし、検証、及び助言指導点検で危険作業を見落とすと労働災害を発生させてしまう。 | コンプライアンス |
| 各種健康診断の実施業務 | 各種健康診断実施時に周知を怠ると職員が健診予定日に受診しない。 | 業務の有効性及び効率性 |
| 公務災害認定請求等業務 | 公務災害発生時申請を怠ると補償が受けられなくなる。 | 業務の有効性及び効率性 |
| 課メールボックス処理 | 担当課、担当係への振り分け、メールボックスの確認を怠る、又は振り分け先の特定を後回しにすると、処理期限の経過や短期間での処理を迫られる状況となる。 | 業務の有効性及び効率性 |
| 日本水道協会関係 | 正会員台帳の提出数値の確認を怠ると、翌年の負担金について予算不足を生ずる。 | 業務の有効性及び効率性 |
| 日本下水道協会関係 | 負担金の支払数値の確認を怠ると不適正な負担金を支払うおそれがある。 | コンプライアンス |
| 新聞購読関係業務 | 物品購入同時会計支弁、及び購読月数を誤ると購読料の支払いに支障をきたす。 | コンプライアンス |
| 水道祭業務 | 出席者への案内時参加者名簿を誤ると水道祭の開催に支障をきたす。 | 業務の有効性及び効率性 |
| | 神主への依頼時開催日を誤って伝えると水道祭の開催に支障をきたす。 | 業務の有効性及び効率性 |
| | 事前準備と開催時備品等の手配、確 | 業務の有効性及び |

| | | |
|--------------------|---|----------|
| | 認を怠ると水道祭の開催に支障をきたす。 | 効率性 |
| 研修・会議出席に伴う参加費等支払事務 | 参加費等の資金前渡後精算行為が遅れると秋田市上下水道局財務規程第38条1号に抵触し、精算の遅延となる。 | コンプライアンス |

【経営企画係】

| 業務の内容 | 識別リスク | 内部統制の目的※ |
|-----------------|--|-------------|
| 上下水道の広場作成業務 | 掲載記事の収集時記事の募集が遅れると利用者に適切なタイミングで広報できなくなってしまう。 | 業務の有効性及び効率性 |
| | 印刷業務費用の支払い時請求書受理後の事務処理を怠ると請求業者へ支払いが遅れてしまう。 | コンプライアンス |
| 経営アドバイザー会議運営業務 | 会議の開催時委員への日程調整を綿密に行わないと過半数の出席を得られず会議の開催ができなくなってしまう。 | 業務の有効性及び効率性 |
| | 委員報償費の支払い時負担行為伺兼命令書の決裁を怠ると委員への支払いが遅れてしまう。 | コンプライアンス |
| 業務指標算出対応業務 | 業務指標を算出時算出ツールの内容を把握していないと入力漏れや異常の指標値となってしまう。 | 業務の有効性及び効率性 |
| 水道ふれあいフェア申請関係業務 | 申請書の提出時必要な添付書類を提出しないと開催場所の使用許可を取得できなくなってしまう。 | 業務の有効性及び効率性 |
| 災害時課内対応業務 | 情報の把握時職員の参集が遅れると早期の被災状況の把握ができなくなってしまう。 | 業務の有効性及び効率性 |
| | 被災状況の報告時危機管理対策部の設置や関係機関への報告が遅れると被災課所の復旧や市民への情報提供が遅れてしまう。 | 業務の有効性及び効率性 |
| 決算数値算出業務 | 決算数値を算出時算出する数値の内 | 業務の有効性及び |

| | | |
|--|-------------------------------|-----|
| | 容を把握していないと入力漏れや異常の指標値となってしまう。 | 効率性 |
|--|-------------------------------|-----|

【経理係】

| 業務の内容 | 識別リスク | 内部統制の目的※ |
|--------|---|-------------|
| 支出関係業務 | 支出負担行為や支出決定伺の作成時財務会計システムへのデータ入力を誤ると支出負担行為や支払に誤りが生じてしまう。 | コンプライアンス |
| | 支払事務財務会計システムへのデータ入力を誤ると支払に誤りが生じてしまう。 | コンプライアンス |
| 決算業務 | 支払伝票等の締めの時支払伝票の起票洩れなどがあると決算額に誤りが生じてしまう。 | 業務の有効性及び効率性 |
| | 決算整理振替作業時振替伝票の起票洩れなどがあると決算額に誤りが生じてしまう。 | 業務の有効性及び効率性 |
| | 決算数値算出作業時手分け作業での数値の取り違いがあると決算額に誤りが生じてしまう。 | 業務の有効性及び効率性 |
| 予算業務 | 査定後の集計作業時集計漏れなどがあると予算額に誤りが生じてしまう。 | 業務の有効性及び効率性 |
| | 予算数値算出作業時手分け作業での数値の取り違いがあると予算額に誤りが生じてしまう。 | 業務の有効性及び効率性 |

【管財係】

| 業務の内容 | 識別リスク | 内部統制の目的※ |
|--------|--|-------------|
| 境界確認業務 | 境界確認内容をシステムに入力するとき境界確認で得た情報の入力を忘れると用地情報を把握するのに時間がかかり非効率的である。 | 業務の有効性及び効率性 |
| 使用許可業務 | 継続使用許可の更新時システム入力時にチェックを忘れると継続許可者 | 業務の有効性及び効率性 |

| | | |
|--------------|---|-------------|
| | への更新の通知がされない。 | |
| 借地業務 | 借地契約者の調査時定期的に土地所有権の調査をしないと土地所有権が第三者に渡り、借地契約の継承がされていないとトラブルになる恐れがある。 | 業務の有効性及び効率性 |
| 用地売払い業務 | 用地払下げの申出があった時用地売払いの統一した根拠をもっていないと担当者が土地購入者から事前交渉を受けても対応できない。 | 業務の有効性及び効率性 |
| 貯蔵品管理業務 | 貯蔵品システム管理事務で主担当者のみで処理をすると決算数値と異なる問題が発生する。 | 業務の有効性及び効率性 |
| | システム入力で単価入力を誤ったとすると決算数値と異なる問題が発生する。 | 業務の有効性及び効率性 |
| 公用車両管理業務 | 法定車検、点検等の整備依頼の事務で車検期限が過ぎたとすると緊急現場での迅速な対応ができない。 | 業務の有効性及び効率性 |
| | タイヤやバッテリーの交換、及び確認を定期的に行わないと緊急現場での迅速な対応ができない。 | 業務の有効性及び効率性 |
| 公用車両事故対応業務 | 市有物件共済会へ事故報告事務で報告、申請等が遅れたりすると被害者または加害者に不信感をあたえる問題が発生する。 | 業務の有効性及び効率性 |
| 業務委託等の事務処理業務 | 台帳登録時、誤字脱字で入力してしまうと、システム上、その後に作成する部会決裁様式、入札関係様式、契約書等に誤字脱字のまま記載される。 | 業務の有効性及び効率性 |

※法令等、公金の管理、情報の管理に関連するリスクは、「コンプライアンス」、住民サービスに関連するリスクは、「業務の有効性及び効率性」として整理した。以下、各課での記載において同じ。

【意見6】

例えば、総務課で行っている借地業務、用地売払い業務、業務委託などの事務処理業務、貯蔵品管理業務、経営アドバイザー会議運営業務、議会関係業務、庁舎管理業務における下表に記載したリスクが顕在化した場合には、市民の信頼を損ない、市政運営への影響が大きいと言え、【様式1】「各業務に係るリスク想定用シート」においてリスクとして識別することを検討されたい。

【庶務係】

| 業務の内容 | 識別すべきリスク | リスクの識別が必要と判断した理由 |
|--------|---|--|
| 議会関係事務 | 議案やその資料の記載内容が不十分となる。 | 議案の記載内容が不十分であることで、議会運営や議員の理解に支障を生じさせる可能性がある。 |
| 庁舎管理業務 | 庁舎等の点検又は修繕に不備が生じ、庁舎利用者への十分な市民サービスが提供できなくなる。 | 庁舎等の点検又は修繕に不備が生じると、エレベーター、自動ドア、電気設備等の事故が発生し業務運営に支障が生じ、もしくは利用者が危害を蒙る可能性がある。 |
| | 仕様どおりに工事がなされず、業務に不具合が生じてしまう。 | 仕様どおりに工事がなされず、不完全なまま業務に供してしまうと、不具合が発生して業務に支障が出る可能性があり、また、対応のために追加のコストが発生し業務の非効率性につながる。 |
| | 業者選定にあたり、特定の業者に発注が偏り、公平性が阻害される。 | 特定の業者に発注が偏ると、外観的に業者との間に馴れ合いが生じていると疑義を持たれ、ひいては市民の信頼の失墜につながる。(※) |

【経営企画係】

| 業務の内容 | 識別すべきリスク | リスクの識別が必要と判断した理由 |
|----------------|---------------------------------------|--|
| 経営アドバイザー会議運営業務 | 経営アドバイザー会議での意見が事業計画に反映されない。 | 経営アドバイザー会議での意見が事業計画に反映されないと、会議自体が有名無実化してしまう。 |
| | 上下水道教室の申込者、及び経営アドバイザー委員の個人情報が漏洩してしまう。 | 個人情報が流出し、悪意のある第三者に利用されると、市民の信頼の失墜につながる。 |

【管財係】

| 業務の内容 | 識別すべきリスク | リスクの識別が必要と判断した理由 |
|--------------|---------------------------------------|---|
| 借地業務 | 請求書の金額や口座情報のチェックが漏れ、支払いを誤る。 | 公金の管理に関わるものであり、常に慎重な対応が必要である。 |
| 用地売払い業務 | 担当者が契約事務手続を誤る。 | 担当者が契約事務手続を誤ると、市の財産に関し損害を与える可能性があり、常に慎重な対応が必要である。 |
| 貯蔵品管理業務 | 年度末の貯蔵品の実地棚卸が適切に実施されず、決算数値が正しく作成されない。 | 貯蔵品の実地棚卸が適切に行われないと、決算数値における棚卸資産の金額が実態と乖離する可能性があり、また、資産の紛失や陳腐化などした資産を保有し続け使用してしまう可能性がある。 |
| 業務委託等の事務処理業務 | 担当者が契約事務手続を誤る。 | 担当者が契約事務手続を誤ると、委託業務が適切に実施されず、市民へのサービスに支障が出る可能性がある。 |

※「秋田市上下水道局工事等請負業者選定要綱」第4条によると、実施設計額が50万円以下の工事や委託業務等については、総務課において業者選定を行うこととされており、庶務係では秋田市小規模修繕登録希望者一覧等から課内協議のうえ業者を選定し、見積りを入手している。このように業者選定する部署が担当部署と切り離されており、業者選定に関する恣意性が排除されていることは、まさに「特定の業者に発注が偏り、公平性が阻害される」リスクを回避する手段である。実質的にリスクと認識しているからこそその行為であり、改めて内部統制上も「リスク」として識別したうえで、継続して取り組まれることが望まれる。

【指摘3】

現在、上下水道局で所有する物品（固定資産の対象となるもの）の現物管理を担当する部署が定められておらず、物品（固定資産の対象となるもの）の定例的な現物確認が行われていない。

適切な財務報告を行うためには、物品（固定資産の対象となるもの）に関する帳簿記録と現物との整合性を定期的を確認し、帳簿記録と現物に差異がある場合には差異原因を特定したうえで、帳簿記録に誤りがある場合には、帳簿記録の修正

を行う必要がある。

なお、秋田市財務規則第231条において、「課長等は、その所管に属する重要物品（取得価額1件1品100万円以上の備品）について、毎年3月31日現在の状況を調査し、備品一覧により、翌年度の6月30日までに会計管理者に通知しなければならない。」と定められている。当該定めは重要物品に関するものであるが、上下水道局においても、当該定めを参考に物品（固定資産の対象となるもの）の現物管理に関する定めを制定することについても検討されたい。

ロ) リスクの優先順位付けの適切性

総務課のリスクマネージャーは、上記で洗い出したリスクに関して、発生頻度や行政運営への影響を勘案して、対応すべきリスクの優先順位付けを行っている。

【意見7】

市は市民の多様なニーズに対しきめ細やかな対応が求められる一方で、対応する職員数には限りがある。そのために、限られた人的資源である職員を効果的かつ効率的に活用するために、識別されたリスクを行政運営への影響度や発生可能性に応じて優先順位付けし、それに従った適切なリスク対策を選択することが必要である。

この点、総務課では識別されたリスクに対する優先順位付けが明確になっていない。例えば、他の課では、公金の管理、サービス、情報の管理に関することを最優先事項と定めているが、このような観点を設定していない。

特に総務課は実施している業務が多様かつ多数であり、人的資源の有効な活用からも内部統制の取組に対する理解を一層深め、適切な影響度判断によるリスクの優先順位付けを検討されたい。

ハ) リスク評価更新の適切性

毎期8月に行われる統括リスクマネージャーからの指示に基づき、総務課のリスクマネージャーは、「担当業務状況チェックシート」を使用して、各係長へのヒアリングにより、リスク管理の観点で業務を確認し、改善すべき点に対応している。

総務課のリスクマネージャーは、点検した業務名と、点検の結果、リスク対策の追加などマニュアルの修正又は新規策定が必要となった業務名について、「業務マニュアル点検結果一覧」を作成している。

【意見8】

5. (1) ②イ) II 【意見3】を参照されたい。

③ 内部統制

イ) 監査対象とした業務

総務課における業務の中から、「コンプライアンスの観点」、「業務の有効性及び効率性」の観点を踏まえ、以下の業務を監査における検討対象とした。

- 【庶務係】 議会関連事務
- 【庶務係】 庁舎管理業務
- 【庶務係】 備品管理業務
- 【庶務係】 昇給・給料昇格事務
- 【経営企画係】 経営アドバイザー会議運営業務
- 【経理係】 決算業務
- 【管財係】 境界確認業務
- 【管財係】 使用許可業務
- 【管財係】 借地業務
- 【管財係】 貯蔵品管理業務

I. 議会関係事務【庶務係】

i. 業務の概要

提出議案の有無に係る上下水道局内への照会や取りまとめを行うとともに、質問に対する答弁や建設委員会資料をとりまとめて提出する業務である。

ii. デザインの適切性

上下水道局が認識しているリスクの内容、及び発生を防ぐ対応策（内部統制）は下表の通りである。

| リスクの内容 | 発生を防ぐ対応策（内部統制） |
|---|--|
| 議案等に係る照会に際し、局内各課所室への議案の有無についての照会又は総務部総務課への報告を失念し、議案提出の時期を逸する。 | 庶務係内の連絡を密にして議案等の照会を見逃さないこと。また担当者は、総務部総務課への議案の報告期限をスケジュールに入れる等、失念しないような方策をとる。 |

【意見9】

「議案等に係る照会に際し、局内各課所室への議案の有無についての照会又は総務部総務課への報告を失念し、議案提出の時期を逸する」リスクに対する対応策として「庶務係内の連絡を密にして議案等の照会を見逃さないこと。また担当者は、総務部総務課への議案の報告期限をスケジュールに入れる等、失念しないような方策をとる」とあり、この対応策は【様式2】において効果

が「小」と記載されている。しかしながら、議案提出の時期を逸することは市政運営にとって非常に重要なことであり効果が「小」の対応策をとるべきではない。この点、総務課庶務係へヒアリングしたところ、効果は「大」という認識であるものの実施が容易という意味で「小」と記載してしまったということであった。

様式における効果概念が十分に浸透していない可能性があり、他の全てのリスクにおいて、改めてリスク評価を見直すことを検討されたい。

【様式2】

○ リスク対応検討用シート

総務課 庶務係

1 リスクの内容 (様式1で洗い出したリスク1つにつき、1枚使用してください。)

| | |
|--------|--------------|
| 業務名 | 議会関係事務 |
| リスクの内容 | 議案提出の時期を逸する。 |

2 リスクが発生する要因とその対応策

| 区分 | なぜ発生するのか? | それはなぜ? | それはなぜ? | 発生を防ぐ対応策 | 実現可能性 | 効果 |
|------------|---------------------------------|---|----------------|--|-------|----|
| リスクが発生する要因 | 馬内各課所室への議案の照会又は総務部総務課への議案の報告を失念 | 全庁揭示板に掲載される議案等についての照会を確認しない又は提出期限等を確認していない。 | 全庁揭示板の確認を怠ったため | 庶務係内の連絡を密にして議案等の照会を見逃さないこと。また担当者は、総務部総務課への議案の報告期限をスケジュールに入れる等、失念しないような方策をとる。 | 大 | 小 |

※ 進め方の手順

- ① 「1 リスクの内容」の欄に、このシートで取り上げるリスクに係る「業務名」と「リスクの内容」を記入します。
- ② なぜそのリスクが発生するのか、その原因を考えて付箋に書き出し、「なぜ発生するのか?」の欄に貼ります。
- ③ 上記②において貼付した付箋の原因がなぜ発生したかを考え、真ん中の「それはなぜ?」の欄に貼ります。
- ④ 上記③において貼付した付箋の原因がなぜ発生したかを考え、右側の「それはなぜ?」の欄に貼ります。
- ⑤ 各付箋を見て、原因と結果の関係になっている付箋を線でつなぎます。
- ⑥ 各要因(「それはなぜ?」を繰り返して一番に右にある要因)に対する対応策を付箋に書き出し、「発生を防ぐ対応策」の欄に貼ります。
- ⑦ 「発生を防ぐ対応策」の実現可能性と効果を「大」「中」「小」で評価し、その対応策を書いた付箋の横に記入します。

iii. 業務への適用、運用状況

上記 ii に記載されている内部統制が業務に適用され運用されていることを確認した。具体的には総務課課長補佐・総務課副参事兼庶務係長へのヒアリング、業務マニュアル、及び関連資料の閲覧を実施した。

iv. モニタリング

総務課課長補佐・総務課副参事兼庶務係長へのヒアリングにより確認したところ、日常的モニタリングは実施されているものの、独立的評価は実施されていない。

【意見10】

5. (1) ②ロ) II 【意見5】を参照されたい。

II. 庁舎管理業務【庶務係】

i. 業務の概要

庁舎等を正常な状態に維持するため定期又は随時に点検し、財産の保全に努める業務である。

ii. デザインの適切性

上下水道局が認識しているリスクの内容、及び発生を防ぐ対応策（内部統制）は下表の通りである。

| リスクの内容 | 発生を防ぐ対応策（内部統制） |
|--|---|
| 設計書作成時適切な積算要領、労務単価、数量等に基づき設計しないと不適切な設計額を設定してしまう。 | 「業務委託等事務処理の手引き」、及び「随意契約の方法による公契約等の締結に係る指針」の理解を深めるとともに、副務者と事務処理の流れをチェックする。 |
| 庁舎等修繕時「業務委託等事務処理の手引き」、及び「随意契約の方法による公契約等の締結に係る指針」に沿って行わないと適正な契約事務ができなくなってしまう。 | |

【意見 1 1】

リスクの発生を防ぐ対応策として「随意契約の方法による公契約等の締結に係る指針」の理解を深めるとともに、副務者と事務処理の流れをチェックする」とされているが、理解を深めるにあたっての具体策がなければ、担当者の能力に委ねられてしまうことになる。より具体的な対応策を検討されたい。

iii. 業務への適用、運用状況

上記 ii に記載されている内部統制が業務に適用され運用されていることを確認した。具体的には総務課課長補佐・総務課副参事兼庶務係長へのヒアリング、業務マニュアル、及び関連資料の閲覧を実施した。

iv. モニタリング

総務課課長補佐・総務課副参事兼庶務係長へのヒアリングにより確認したところ、日常的モニタリングは実施されているものの、独立的評価は実施されていない。

【意見 1 2】

5. (1) ②ロ) II 【意見 5】を参照されたい。

III. 備品管理業務【庶務係】

i. 業務の概要

上下水道局の各課所室が所管する備品をデータベースで管理し、所管換えや新規購入があった場合には、随時データベースの更新を行う業務である。

ii. デザインの適切性

上下水道局が認識しているリスクの内容、及び発生を防ぐ対応策（内部統制）は下表の通りである。

| リスクの内容 | 発生を防ぐ対応策（内部統制） |
|---|--|
| 所管替え、及び新規購入時に物品所管替書や備品管理票を提出しないと適切な備品管理ができなくなる。 | 毎年度の在庫確認時、備品一覧表を各課に送付し、備品があるかどうか確認するように、データベースの掲示板で周知する。 複数の担当者によるチェックを徹底する。 所管換えや新規購入の都度、所管換え票等に基づき随時データベースを更新する。 |
| データの入力時データ入力を誤ると適切な備品管理ができなくなる。 | |
| 備品の所在確認時所在を把握できなくなると適切な備品管理ができなくなる。 | |

iii. 業務への適用、運用状況

上記 ii に記載されている内部統制が業務に適用され運用されていることを確認した。具体的には総務課課長補佐・総務課副参事兼庶務係長へのヒアリング、業務マニュアル、及び関連資料の閲覧を実施した。

iv. モニタリング

総務課課長補佐・総務課副参事兼庶務係長へのヒアリングにより確認したところ、日常的モニタリングは実施されているものの、独立的評価は実施されていない。

【意見13】

5. (1) ②ロ) II 【意見5】を参照されたい。

IV. 昇給・給料昇格事務【庶務係】

i. 業務の概要

定期昇給と経験年数による給料昇格について、人事課から送付される昇給台帳を「昇給の取扱い」などの昇給基準により確認後、修正などを行い確定す

る業務である。

ii. デザインの適切性

上下水道局が認識しているリスクの内容、及び発生を防ぐ対応策（内部統制）は下表の通りである。

| リスクの内容 | 発生を防ぐ対応策（内部統制） |
|---|----------------------|
| 昇給・給料昇格の認定時、担当者の昇給・給料昇格の基準の理解不足により給料・手当・共済費等に誤りが生じてしまう。 | 業務フローやマニュアルで引継を徹底する。 |

【意見14】

「昇給・給料昇格の認定時、担当者の昇給・給料昇格の基準の理解不足により給料・手当・共済費等に誤りが生じてしまう」リスクに対して、「業務フローやマニュアルで引継を徹底する」ことが対応策となっている。確かに業務フローやマニュアルで引継を徹底することは重要であるが、引継ぎは人事異動時の一時的な対応であり、リスクへの直接的な回避策にはなっていない。一般的には別の担当者によるダブルチェックを合わせて行うことが必要になる。

庶務係では、複数担当者を設け副担当による給料・手当・共済費などの検算を行っており、昇給調書は管理者までの決裁を受けている。これらが対応策であり、対応策の見直しを検討されたい。

iii. 業務への適用、運用状況

上記 ii に記載されている内部統制が業務に適用され運用されていることを確認した。具体的には総務課課長補佐・総務課副参事兼庶務係長へのヒアリング、業務マニュアル、及び決裁文書と昇給調書の閲覧を実施した。

iv. モニタリング

総務課課長補佐・総務課副参事兼庶務係長へのヒアリングにより確認したところ、日常的モニタリングは実施されているものの、独立的評価は実施されていない。

【意見15】

5. (1) ②ロ) II 【意見5】を参照されたい。

V. 経営アドバイザー会議運営業務【経営企画係】

i. 業務の概要

上下水道事業の運営について、学識者や市民の代表から幅広い意見を聴取し、効率的な事業運営やサービスの向上を図るため、経営アドバイザー会議を設置し運営する業務である。

ii. デザインの適切性

上下水道局が認識しているリスクの内容、及び発生を防ぐ対応策（内部統制）は下表の通りである。

| リスクの内容 | 発生を防ぐ対応策（内部統制） |
|---|---|
| 会議の開催時委員への日程調整を綿密に行わないと過半数の出席を得られず会議の開催ができなくなってしまう。 | リスクを回避するために、副担当を配置し、共有するカレンダーにおいて、主・副両担当による事務処理のチェックを徹底する。 |
| 委員報償費の支払い時負担行為併兼命令書の決裁を怠ると委員への支払いが遅れてしまう。 | リスクを回避するために副担当を配置し、担当者全員で情報を共有するとともに、開催の10日前を期限と定め、委員報酬費の支払いの決裁を行う。 |

【意見16】

「会議の開催時委員への日程調整を綿密に行わないと過半数の出席を得られず会議の開催ができなくなってしまう」リスクに対する対応策である「リスクを回避するために、副担当を配置し、共有するカレンダーにおいて、主・副両担当による事務処理のチェックを徹底する」は、どのように事務処理のチェックを徹底するのか不明瞭であり、担当者の裁量に委ねられてしまう可能性がある。対応策は、担当者の裁量の余地を極力排除して具体的に記載する必要がある。

iii. 業務への適用、運用状況

上記 ii に記載されている内部統制が業務に適用され運用されていることを確認した。具体的には総務課課長補佐・総務課副参事兼経営企画係長へのヒアリング、業務マニュアル、及び秋田市上下水道事業経営アドバイザー会議設置要綱、並びに委員報酬費の支払基準の閲覧を実施した。

iv. モニタリング

総務課課長補佐・総務課副参事兼経営企画係長へのヒアリングにより確認したところ、日常的モニタリングは実施されているものの、独立的評価は実施されていない。

【意見17】

5. (1) ②ロ) II 【意見5】を参照されたい。

VI. 決算業務【経理係】

i. 業務の概要

地方公営企業法第30条に基づき、毎事業年度終了後2ヶ月以内に3会計（水道事業会計、下水道事業会計、農業集落排水事業会計）の決算を調製し、所定の資料を市長に提出する業務である。

ii. デザインの適切性

上下水道局が認識しているリスクの内容、及び発生を防ぐ対応策（内部統制）は下表の通りである。

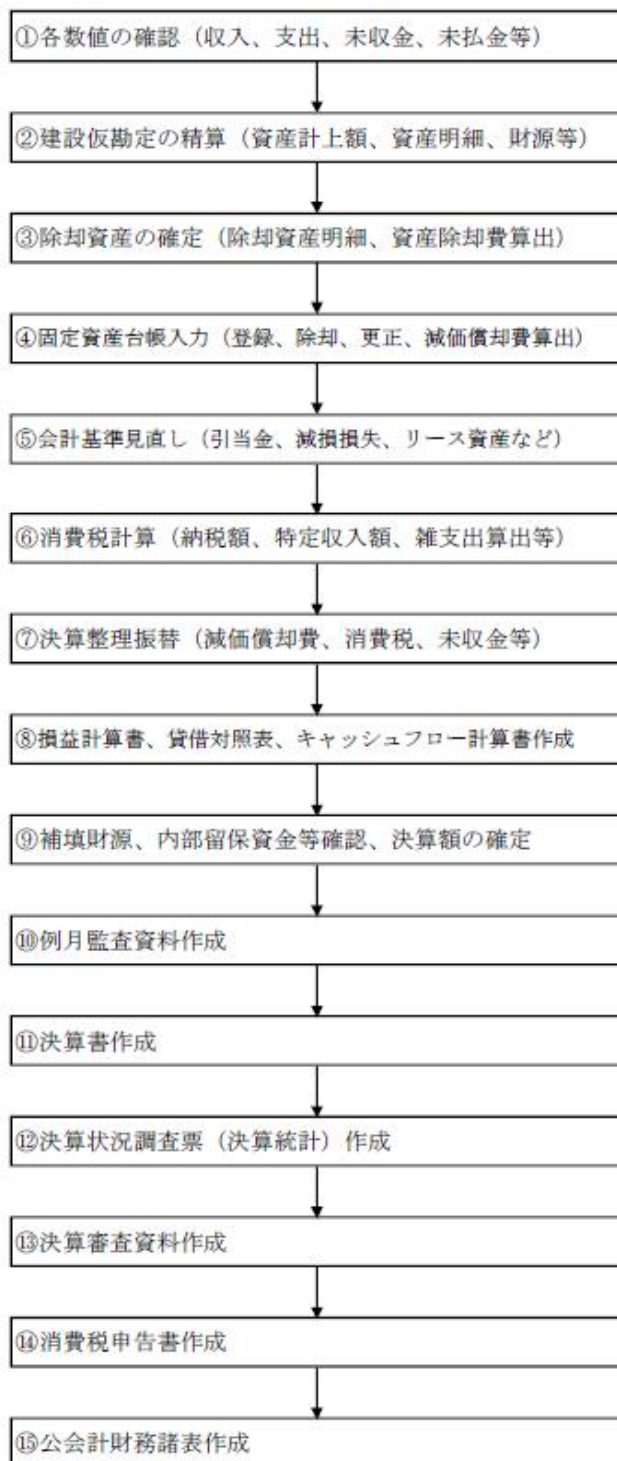
| リスクの内容 | 発生を防ぐ対応策（内部統制） |
|---|--|
| 伝票の締めの時、伝票の起票洩れなどがあると決算額に誤りが生じてしまう。 | 主担当・副担当を設定し、主担当の業務を副担当がチェックする。 業務フローやマニュアルを整備し、担当者全員で共有する。また、担当者の経理実務の理解促進のため、外部セミナーへの出席（※）や、転属職員研修を行い、公営企業会計に関する理解を促進する。 |
| 決算整理振替作業時、振替伝票の起票洩れなどがあると決算額に誤りが生じてしまう。 | |
| 決算数値算出作業時手分け作業での数値の取り違いがあると決算額に誤りが生じてしまう。 | |

※平成27年度外部セミナーへの出席状況を確認したところ以下の通りであった。

| 日程 | セミナー科目名 | 派遣人数 |
|----------|-----------------|------|
| 10月3日～4日 | 地方公営企業財務会計講習会 | 1名 |
| 11月7日～8日 | 地方公営企業新会計制度実務対応 | 1名 |

決算に係るマニュアル、業務手順、職務分担について定めた資料は以下の通りである。

1. 業務フロー図



(出典：「決算業務マニュアル」)

2. 業務手順

| 手順 | 内容 | ポイント |
|-----------|--|--|
| ①各数値の確認 | 収入の確認 財務会計システム(以下システム)の収入予算差引簿、総勘定元帳、消費税計算書で内容確認 | 収入金額・科目、消費税額は適正か、起票漏れ、計上漏れが無いか複数の担当者で確認。予算額と差が大きい時は原因の確認必要。 |
| | 支出の確認 システムの支出予算差引簿、総勘定元帳、消費税計算書、未処理予定負担チェックリスト、支出負担行為チェックリストで内容確認 | 支出金額・科目、消費税額は適正か、未処理予定負担チェックリスト、支出負担行為チェックリストで起票漏れ、未処理の有無を複数の担当者でチェック。予算額との差は原因の確認。前払金の未精算も確認。 |
| | 未収金の確認 総勘定元帳で確認 | お客様センターの未収金額と突号。 |
| | 預り金等の確認 残高証明書や総勘定元帳で確認 | 現金預金、貯蔵品、前払金、預り金などの各残高を関係書類やデータと突号。 |
| ②建設仮勘定の精算 | 資産計上額算出 【建設改良事業の精算要綱】により建設仮勘定を精算 | 精算表の作成。決算額、消費税額、建設仮勘定残高と整合。 |
| | 資産明細の作成 固定資産に計上する資産明細を作成 | 工事原義や工事担当課のデータにより管種、延長、構造などの資産明細を作成する。 |
| | 財源の割り振り 補助金、負担金、企業債などの工事財源を各資産毎に割り振る | 各収入決算額と整合。 |
| ③除却資産の確定 | 除却資産明細の作成 固定資産から除却する資産の明細を作成 | 固定資産の除却がある工事原義や工事担当課のデータにより作成し、さらに固定資産台帳Noを特定する。 |
| | 資産除却費算出 除却資産明細から除却費を算出 | 固定資産システムの除却費と整合。 |
| ④固定資産台帳入力 | 登録 取得した固定資産をシステムに入力 | 精算表、受贈財産明細、支出予算差引簿、資産明細により入力。入力後複数の担当者による確認。耐用年数、残存価格などの償却計算に係る箇所は特に要確認。さらに、総勘定元帳と突号。 |
| | 除却 除却した固定資産をシステムに入力 | 除却資産明細により入力。入力後複数の担当者による確認。 |
| | 改良・更正 改良・更正した固定資産をシステムに入力 | 精算表、資産明細により入力。入力後複数の担当者による確認。 |
| | 減価償却費の算出 システムの処理により減価償却費を算出 | 固定資産明細表を出力し総勘定元帳と突号。予算額も確認。 |

| | | |
|--------------------|--|---|
| ⑤決算整理振替（会計基準見直し関係） | 固定負債の企業債の一部を流動負債の企業債に計上 1年以内返済予定企業債を流動負債に振替 | 振替額は複数の担当者で確認。予算額も確認。 |
| | 長期前受金戻入 減価償却費計上に見合う長期前受金戻入の計上 | 財源別固定資産明細表で確認。計上額は複数の担当者で確認。予算額も確認。 |
| | 退職給付引当金の計上 【秋田市上下水道局会計処理基準】（以下【会計処理基準】）により算出し計上 | 計上額は複数の担当者で確認。予算額も確認。 |
| | 賞与引当金の計上 【会計処理基準】により算出し計上 | 計上額は複数の担当者で確認。予算額も確認。 |
| | 法定福利費引当金の計上 【会計処理基準】により算出し計上 | 計上額は複数の担当者で確認。予算額も確認。 |
| | 貸倒引当金の計上 【会計処理基準】により算出し計上 | 計上額は複数の担当者で確認。予算額も確認。 |
| | 減損損失の計上 【会計処理基準】により算出し計上 | 計上額は複数の担当者で確認。予算額も確認。 |
| | リース資産の決算処理 リース資産減価償却費の計上と翌年度元本返済額を流動負債へ振替 | リース契約書で確認。計上額、振替額は複数の担当者で確認。予算額も確認。 |
| ⑥消費税計算 | 納税額、特定収入額、雑支出等の算出 | システムの消費税計算書やExcelシートで算出。金額や計算式、入力内容を複数担当者で確認。また、制度改正がよくあるので要注意。 |
| ⑦決算整理振替（通常分） | 減価償却費計上 システムで算出した減価償却費を勘定科目毎に振替計上 | 計上額は複数の担当者で確認。予算額も確認。 |
| | 固定資産除却に伴う振替 除却資産明細で算出した除却費を勘定科目毎に振替計上 | 計上額は複数の担当者で確認。予算額も確認。 |
| | 建設仮勘定の精算 精算表により勘定科目毎に振替計上 | 計上額は複数の担当者で確認。予算額も確認。 |
| | 雑収益未収計上 未収入の雑収益を計上 | お客様センターのデータと整合。計上漏れにならないように要注意。 |
| | 負担金未収計上 未収入の工事負担金、分担金を計上 | 工事担当課へ確認し、お客様センターのデータと整合。計上漏れにならないように要注意。 |

| | | |
|-----------------------------|--|---|
| | 補助金未収計上 未収入の補助金を計上 | 工事担当課へ確認し、お客様センターのデータと整合。計上漏れにならないように要注意。 |
| | 重複納入等未払計上 料金の重複納入等の未処理分を未払計上 | お客様センターのデータにより処理。 |
| | 重複納入等時効処分 未払計上した重複納入未処理分について5年経過したものを時効処分 | お客様センターの起案により処理。 |
| | 消費税計算に伴う振替 仮受・仮払の相殺、前払分の精算、未払計上又は未収計上、雑支出計上 | 消費税計算の結果により処理。 |
| | 債権放棄による不納欠損処理 | 担当課の起案により処理。年度中の債権放棄について処理漏れのないよう確認必要。 |
| | 基金の繰入れ、取崩し 農集排債償還基金の繰入れ、取崩し | 基金管理簿により処理。 |
| ⑧損益計算書、貸借対照表、キャッシュフロー計算書の作成 | 損益計算書 | ①～⑦の結果により作成。複数担当者で確認。 |
| | 貸借対照表 | ①～⑦の結果により作成。複数担当者で確認。 |
| | キャッシュフロー計算書 | ①～⑦の結果により作成。複数担当者で確認。 |
| ⑨留保資金等の確認 | 補填財源、内部留保資金等の確認 | ①～⑧の結果により確認。複数担当者で確認。 |
| | 決算額の確定 | |
| ⑩例月監査資料の作成 | 5月末頃の例月監査に合わせて作成 | 複数担当者で確認。 |
| ⑪決算書の作成 | 5月31日まで財政課に提出 | 校正3回位ある。複数の担当者により確認。絶対間違われないので要注意。 |
| ⑫決算状況調査票(決算統計)の作成 | 県からの通知、ヒアリングある | 複数担当者で確認。 |
| ⑬決算審査資料の作成 | 監査事務局から依頼があり、様式により作成 | 複数担当者で確認。 |
| ⑭消費税申告書の作成 | 6月末まで申告、納付 | 複数担当者で確認。 |
| ⑮公会計財務諸表の作成 | 財政課から依頼ある | 複数担当者で確認。 |

(出典：「決算業務マニュアル」)

平成28年度経理係事務分掌表(水道事業会計担当)

| 事務分掌事項 | 主務者 | 副主務者 |
|------------------------------------|-----|------|
| 系の総括的事項 | 係長 | |
| 1 決算に関すること | 主席 | 主任 |
| 2 例月出納検査に関すること | | |
| 3 受贈財産等に関すること | | |
| 4 財務会計システムの更新に関すること | | |
| 5 財政計画の策定・進捗管理に関すること | | |
| 6 仁井田浄水場更新に関する経営シミュレーションに関すること | | |
| 7 総務課・浄水課・仁井田浄水場更新準備室の予算執行管理に関すること | | |
| 1 収納事務及び収入予算執行に関すること | 主査 | 主席 |
| 2 金銭の出納・保管に関すること | | |
| 3 支払証書の審査及び整理に関すること | | |
| 4 資金計画の策定・資金運用に関すること | | |
| 5 金融機関の検査・手続等に関すること | | |
| 6 調定減額・還付に関すること | | |
| 7 公共料金の支払いに関すること | | |
| 8 業務状況の報告に関すること | | |
| 9 給排水課・水道維持課・お客さまセンターの予算執行管理に関すること | | |
| 1 予算に関すること | 主任 | 主席 |
| 2 一般会計繰入金に関すること | | |
| 3 消費税の申告・納付に関すること | | |
| 4 工事台帳の管理に関すること | | |
| 5 起債の借入・償還に関すること | | |
| 6 公会計財務諸表の作成に関すること | | |
| 7 下水道使用料等徴収事務委託料に関すること | | |
| 8 定期監査に関すること | | |
| 9 主要建設事業執行計画等に関すること | | |
| 10 水道建設課の予算執行管理に関すること | | |

* 予算編成期間・決算整理期間は繁忙期のため係全員で業務にあたります。

(出典：「平成28年度経理係事務分掌表(水道事業会計担当)」)

決算書は、担当が作成後に副担当がチェックする。さらに、上下水道局内の他の特別会計担当者に回付してチェックしている。賞与引当金や退職給付引当金など他部署から数値やデータを入手し決算に反映する場合、データ提供元の部署でチェックするのか、経理係でチェックするのかは勘定科目ごとに明確にしている。また、経理規程、決算業務マニュアルは他のマニュアルと同様のタイミングで見直している。

【意見18】

決算業務では、3つのリスクが識別されており、そのリスク内容としては、「決算額を誤るリスク」という具体性に乏しいものとなっている。決算業務は、財務事務執行リスクであり、「地方公共団体における内部統制制度の導入に関する報告書」(地方公共団体における内部統制の整備・運用に関する検討会

平成26年4月30日)においても、地方公共団体において最低限評価すべきリスクとされており、また、不正会計などを防ぐ体制づくりを自治体の首長に義務付ける地方自治法の改正が行われる動きがあることにも鑑み、市主導のもと上下水道局として、より詳細にリスク評価の上、内部統制を整備していくことを検討されたい。

【意見19】

研修の効果測定に関して、水道維持課「上下水道マッピングシステムデータ更新業務」における【意見61】を参照されたい。

iii. 業務への適用、運用状況

上記iiに記載されている内部統制が業務に適用され運用されていることを確認した。具体的には総務課課長補佐、総務課副参事兼経理係長へのヒアリング、業務マニュアル、及び「平成27年度決算数値算出資料の提出について(依頼)」とその添付の様式の閲覧を実施した。

iv. モニタリング

総務課課長補佐、総務課副参事兼経理係長へのヒアリングにより確認したところ、日常的モニタリングは実施されているものの、独立的評価は実施されていない。

【意見20】

5.(1)②ロ)Ⅱ【意見5】を参照されたい。

VII. 境界確認業務【管財係】

i. 業務の概要

境界確認の申請を受け、現地立会いにより申請地が上下水道用地との境界を侵害していないことを確認し、境界確認図により承認する業務である。

ii. デザインの適切性

上下水道局が認識しているリスクの内容、及び発生を防ぐ対応策(内部統制)は下表の通りである。

| リスクの内容 | 発生を防ぐ対応策(内部統制) |
|---|--|
| 境界確認内容をシステムに入力するとき境界確認で得た情報の入力を忘れると用地情報を把握するの | 入力担当者とは別の担当者が所定のチェック様式を使い、境界確認システムの画面と境界確認図を照合し、 |

| | |
|-----------------|-----------------------|
| に時間がかかり非効率的である。 | 正確にシステムに反映されているか確認する。 |
|-----------------|-----------------------|

iii. 業務への適用、運用状況

上記 ii に記載されている内部統制が業務に適用され運用されていることを確認した。具体的には、総務課課長補佐、管財係長へのヒアリング、業務マニュアル、及び境界確認に係る決裁文書と添付資料の閲覧を実施した。

iv. モニタリング

総務課課長補佐、管財係長へのヒアリングにより確認したところ、日常的モニタリングは実施されているものの、独立的評価は実施されていない。

【意見 21】

5. (1) ②ロ) II 【意見 5】を参照されたい。

VIII. 使用許可業務【管財係】

i. 業務の概要

地方自治法第 238 条の 4 第 7 項の規定に基づき、行政財産使用許可に係る申請書の収受、審査から許可書発行までを行う業務である。

ii. デザインの適切性

上下水道局が認識しているリスクの内容、及び発生を防ぐ対応策（内部統制）は下表の通りである。

| リスクの内容 | 発生を防ぐ対応策（内部統制） |
|---|---|
| 継続使用許可の更新時システム入力時にチェックを忘れると継続許可者への更新の通知がされない。 | 複数の担当者によるチェックを徹底する。具体的には、使用許可システムにおいて、年度更新のチェックボタンを押すと許可一覧リストが出力される。使用許可システム入力担当者とは別の担当者が当該リストを確認し、決算資料作成用に別途管理している一覧、及び使用許可申請書と突き合わせ、使用許可申請者に更新通知書を送付する。 |

iii. 業務への適用、運用状況

上記 ii に記載されている内部統制が業務に適用され運用されていることを確認した。具体的には総務課課長補佐・管財係長へのヒアリング、業務マニュアル、及び許可一覧リストとエクセルの一覧の閲覧を実施した。

iv. モニタリング

総務課課長補佐・管財係長へのヒアリングにより確認したところ、日常的モニタリングは実施されているものの、独立的評価は実施されていない。

【意見 2 2】

5. (1) ②ロ) II 【意見 5】を参照されたい。

IX. 借地業務【管財係】

i. 業務の概要

上下水道施設用地として借り受けしている土地に関し、借地契約締結、及び借地契約者への借地料の支払いに係る通知、口座振り込み等の手続を行う業務である。

ii. デザインの適切性

上下水道局が認識しているリスクの内容、及び発生を防ぐ対応策（内部統制）は下表の通りである。

| リスクの内容 | 発生を防ぐ対応策（内部統制） |
|---|--|
| 土地所有権が第三者に渡り、借地契約の承継がされていないとトラブルになる恐れがある。 | 管財係担当者が、法務局に土地所有権の調査を行い、登記事項要約書と水道施設用地土地賃貸借契約一覧の整合性を確認のうえ、借地料の支払に先立った総務課長までの決裁を取る。 |

【意見 2 3】

「土地所有権が第三者に渡り、借地契約の承継がされていないとトラブルになる恐れがある」リスクとあるが、「トラブル」の内容が明確でなければ、その対応策が明確に設定できない。リスクの内容は具体的に記載するように見直すことを検討されたい。

【意見 2 4】

「土地所有権が第三者に渡り、借地契約の承継がされていないとトラブルになる恐れがある」リスクに対する対応策である「管財係担当者が、法務局に土地所有権の調査を行い、登記事項要約書と水道施設用地土地賃貸借契約一覧の整合性を確認のうえ、借地料の支払に先立った総務課長までの決裁を取る」は、【様式2】においては効果が「小」と記載されている。一方で、高齢化に伴い相続も含めて土地所有権の移転が増えているなか、管財係では法務局への土地所有権の調査の回数を平成27年度より年2回（4月に秋田地区の上水道、11月に河辺地区の上水道）に増加している。これは、効果としても業務を適正に行ううえで必要と管財係が判断したために見直したものである。【様式2】における効果の見直しを検討されたい。

【様式2】

○ リスク対応検討用シート

上下水道局総務課

管財係

1 リスクの内容 （様式1で洗い出したリスク1つにつき、1枚使用してください。）

| | |
|--------|---|
| 業務名 | 借地業務 |
| リスクの内容 | 土地所有権が第三者に渡り、借地契約の継承がされていないとトラブルになる恐れがある。 |

2 リスクが発生する要因とその対応策

| 区分 | なぜ発生するのか？ | それはなぜ？ | それはなぜ？ | 発生を防ぐ対応策 | 実現可能性 | 効果 |
|------------|--|--|--|---|-------|----|
| リスクが発生する要因 | <ul style="list-style-type: none"> 土地所有権調査が遅れたため 契約者が権利等の継承の義務を果たさないため | <ul style="list-style-type: none"> 契約者に届出の認識がない | <ul style="list-style-type: none"> 土地所有権調査の回数が足りない 契約者の利益に影響する | <ul style="list-style-type: none"> 土地所有権調査の回数を年1回から3回に増やす。 | 大 | 小 |

※ 進め方の手順

- ① 「1 リスクの内容」の欄に、このシートで取り上げるリスクに係る「業務名」と「リスクの内容」を記入します。
- ② なぜそのリスクが発生するのか、その原因を考えて付箋に書き出し、「なぜ発生するのか？」の欄に貼ります。
- ③ 上記②において貼付した付箋の原因がなぜ発生したかを考え、真ん中の「それはなぜ？」の欄に貼ります。
- ④ 上記③において貼付した付箋の原因がなぜ発生したかを考え、右端の「それはなぜ？」の欄に貼ります。
- ⑤ 各付箋を見て、原因と結果の関係になっている付箋を線でつなぎます。
- ⑥ 各要因（「それはなぜ？」を繰り返して一番に右にある要因）に対する対応策を付箋に書き出し、「発生を防ぐ対応策」の欄に貼ります。
- ⑦ 「発生を防ぐ対応策」の実現可能性と効果を「大」「中」「小」で評価し、その対応策を書いた付箋の欄に記入します。

iii. 業務への適用、運用状況

上記 ii に記載されている内部統制が業務に適用され運用されていることを確認した。具体的には総務課課長補佐・管財係長へのヒアリング、業務マニュアル、及びサンプルにて登記事項要約書と決裁文書の閲覧を実施した。

iv. モニタリング

総務課課長補佐・管財係長へのヒアリングにより確認したところ、日常的モニタリングは実施されているものの、独立的評価は実施されていない。

【意見 2 5】

5. (1) ②ロ) II **【意見 5】** を参照されたい。

X. 貯蔵品管理業務【管財係】

i. 業務の概要

緊急工事用の資材や薬品、量水器などの貯蔵品について、入出庫を毎月データベースに入力し、たな卸資産の在庫管理を行う業務である。

ii. デザインの適切性

上下水道局が認識しているリスクの内容、及び発生を防ぐ対応策（内部統制）は下表の通りである。

| リスクの内容 | 発生を防ぐ対応策（内部統制） |
|---|-----------------------------------|
| 貯蔵品システム管理事務で主担当者のみで処理をすると決算数値と異なる問題が発生する。 | 納品書、及び請求書と担当課提出の報告書を複数名でチェックしている。 |

iii. 業務への適用、運用状況

上記 ii に記載されている内部統制が業務に適用され運用されていることを確認した。具体的には総務課課長補佐・管財係長へのヒアリング、業務マニュアル、及び納品書・発注伝票・報告書・出庫伝票の閲覧を実施した。

iv. モニタリング

総務課課長補佐・管財係長へのヒアリングにより確認したところ、日常的モニタリングは実施されているものの、独立的評価は実施されていない。

【意見 2 6】

5. (1) ②ロ) II **【意見 5】** を参照されたい。

(3) お客様センター

① お客様センターの業務の概要

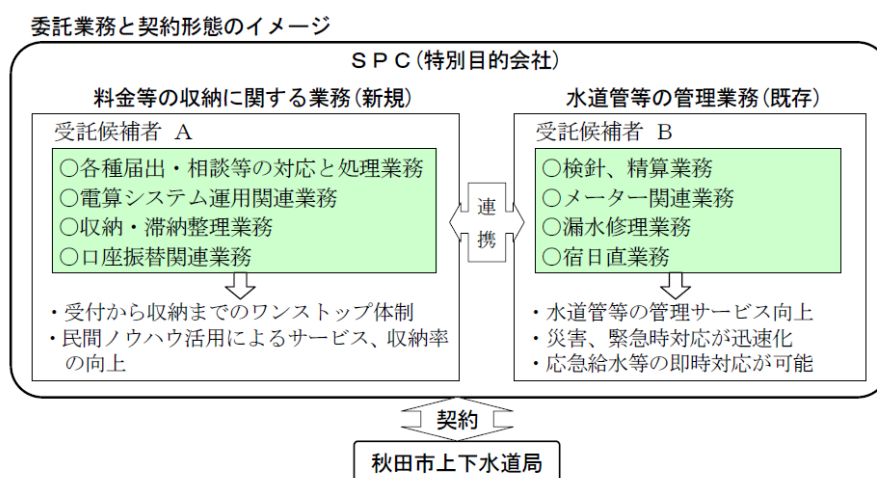
イ) 組織及び職員数

所長1名、所長補佐1名、係員8名の計10名の組織である。

職務分掌はロ) 主な職務分掌に記載の通りであるが、業務の大半を外部に包括委託している。包括委託先の人員構成は上下水道局に24名、検針業務関係で13名、宿日直が6名である。また、基本的には委託先が業務を実施し、お客様センターが委託先の業務内容を確認する分担である。ただし、未収金の滞納整理で法的措置を実施する場合は、お客様センターの職員が担当する。局内関係の予算要求や庶務関係、発注関係もお客様センターの職員が担当している。

包括委託契約は平成26年度から実施しており、それ以前は業務ごとに個別に委託契約を締結していた。平成26年度以前のお客様センターの人員は嘱託も含めて41名であったが、包括委託後は10名と大幅に人員を削減している。これは、平成26年度から従来は委託に含めていなかった業務を包括委託に含めて委託しているためである。なお、平成26年度から新たに包括委託に含めている業務は、窓口業務、受付、収納関係、滞納整理関係、口座の手続関係、月報や統計資料の作成、料金の調定、納付書発行などである。

包括委託契約にあたり、「秋田市上下水道局お客様センター業務委託に係る受託候補者選定審査委員会」（以下、選定審査委員会とする）を全4回開催し、包括委託先選定に関する評価手続を実施している。選定審査委員会は7名の委員で構成されており、外部の有識者が3名（秋田県立大学教授、公認会計士、NPO法人副理事長）委員として参加している。プロポーザルにあたっては選定審査委員会の審議のうえ委託業者を選定する。包括委託は公募型プロポーザルで行われ、2つの業務委託に分けて業者を選定し、両者にSPC（特別目的会社）を設立させた上で契約を行うスキームである。イメージ図は以下の図の通り。



プロポーザルの結果、料金等の収納に関する業務については株式会社PUCが受託候補事業者となり、水道管等の管理業務については秋田管工事業協同組合が受託候補事業者となった。両法人でSPCである秋田市上下水道サービス株式会社を設立し、秋田市と契約し委託業務を実施している。

選定審査委員会の議事録を閲覧したところ、市が恣意的に委託業者を選定したとは認められなかった。

また、両法人と秋田市の関係についてお客様センターにヒアリングしたところ、株式会社PUCは東京都水道局などとも契約しており、秋田市と特別な関係にはない。秋田管工事業協同組合についても、秋田市内の水道工事業者33社で構成される組合であり、役員も水道工事業者で構成されているため天下り先などということはないという説明を受けた。両法人のホームページを閲覧したところ、お客様センターの説明と矛盾するところはなく、天下り先とは判断していない。

なお、包括委託の業務範囲は以下の通りである。お客様センターの業務の大半に関わっている。

- (1) 受付業務
- (2) 収納業務
- (3) 滞納整理業務
- (4) 電子計算処理業務
- (5) 検針業務
- (6) 開栓・閉栓業務、及び精算業務
- (7) 調査業務（再調査、異常水量、漏水等）
- (8) 調定、及び更正に係る業務
- (9) メーターの入在庫管理業務
- (10) 検満メーター取替業務、及び附帯業務
- (11) メーター取付・取外業務、及び故障メーター取替業務
- (12) 宿日直業務
- (13) 漏水修理業務
- (14) その他（1）から（13）までに附帯する業務で、秋田市上下水道局が必要に応じて指示する業務

ロ) 主な職務分掌

- 総合的な相談の受付、及び局内の調整に関すること。
- 初期調査（料金等に係るもの）に関すること。
- 使用水量の計量、調査、及び認定に関すること。
- 料金等の調定に関すること。

- 水道中止、及び開閉せんに関する事。
- 料金等の減免に関する事。
- 料金等その他の収入金の徴収事務、及び滞納整理に関する事。
- 停水処分にに関する事。
- 水道メーターの管理に関する事。
- 料金等の納入通知に関する事。
- 料金等その他の収入金に係る電子計算組織の運用、及び管理に関する事。
- 下水道（農業集落排水施設、及び個別排水処理施設を含む。以下同じ。）の受益者負担金又は分担金の徴収に関する事。
- 料金等、及び下水道の受益者負担金又は分担金の収納に関する事。
- 下水道の使用料の適正化に係る調査に関する事。

ハ) 特別滞納整理課との関係について

特別滞納整理課の事務分掌は、以下の通りである。

- 市税、及び公課の滞納（滞納額が高額なもの、及び滞納整理が困難なものに限る。）の整理等に関する事（他の所管に属するものを除く。）。
- 債権の管理に関する指導、助言、及び連絡調整に関する事。

「債権の管理に関する指導、助言、及び連絡調整に関する事」のうち、「指導、助言」とは実務上の質問対応である。平成27年度には12件の質問があり、その内容と回答の概要が特別滞納整理課内のデータベースに残されていることを確認した。上下水道局からの質問は滞納処分から債権放棄などである。基本的には、イレギュラーな事象が発生した場合にノウハウを蓄積している特別滞納整理課に相談している。

なお、「連絡調整」は官報に掲載されている破産情報や競売情報などの提供や、市全体で統一的な取扱をすべき事項についての連絡を各課にすることであり、「市税、及び公課の滞納（滞納額が高額なもの、及び滞納整理が困難なものに限る。）の整理等に関する事（他の所管に属するものを除く。）」は、上下水道局の水道料金の未収金は市税、及び公課ではないため、いずれも特別滞納整理課の内部統制の対象外である。

② リスク評価

イ) リスク評価の網羅性

お客様センターでは、課長会議での伝達事項などを所長より各担当者に伝達するとともに、各担当者で抱えるトラブルなどを共有する。当該一連のプロセスにより、他の行政機関などで発生した不祥事について、センター内で共有され、各自が

他の行政機関などで発生した不祥事をもとに担当業務でも発生しうるリスク要因を把握できる環境が整備されている。

また、お客様センターでは、担当者と副担当者がリスクの洗い出しを行い、その後、リスクマネージャーである所長補佐が取りまとめている。

以上のように、部局長会議からトップダウン形式により共有される他の行政機関などの不祥事の情報や、担当者と副担当者との協議などというボトムアップ的な取組みにより、お客様センターの業務において想定されるリスクの洗い出しを行い、洗い出したリスクを、各担当者が【様式1】「各業務に係るリスク想定用シート」に記載し、対応策の検討（【様式2】「リスク対応検討用シート」）、業務フローへの当てはめ（【様式3】「リスクを組み込んだ事務の工程管理シート」）を行い、その結果を所長補佐が取りまとめている。

【様式1】

○ 各業務に係るリスク想定用シート

| 1 各業務に係るリスクの想定 | | | | | | | お客様センター | |
|----------------|-------------------|---------------|--|---|--|----------------------------------|--|--|
| No. | 業務の名称 | どのような事務で | ～すると | どのような問題が発生 | リスクの区分 | 発生頻度 | 行政運営への影響度 | |
| 1 | オペレーションスケジュール作成業務 | 当月のスケジュール確定後で | 作成作業を怠ると | 電算作業処理および事務処理に弊害が生じる | 1 法令 2 倫理 3 公金の管理 4 財務(3以外) ⑤ サービス 6 情報の管理 7 その他 | ④ ごくまれに発生 数年に1回発生 中 年に1回発生 | 小 影響が生じる場合がある 支障が生じる場合がある ④ 影響が生じる 支障が生じる | |
| | | スケジュール作成段階で | 入力誤りや入力漏れ、確認等を怠ると | 電算作業処理および事務処理に弊害が生じる | 1 法令 2 倫理 3 公金の管理 4 財務(3以外) ⑤ サービス 6 情報の管理 7 その他 | ④ ごくまれに発生 数年に1回発生 中 年に1回発生 | ④ 影響が生じる 支障が生じる 中 影響が生じる 支障が生じる | |
| 3 | 郵便物発送業務 | 通知書・口座領収書発送事務 | 同じ送付先のをまとめて封入する際に他人の通知書・口座振替済領収書が混入すると。 | 本来送付されるべきお客様に通知書が届かず、別のお客様に届くこととなり、開封された場合、通知内容が漏れる恐れがある。 | 1 法令 2 倫理 3 公金の管理 4 財務(3以外) 5 サービス ⑥ 情報の管理 7 その他 | ④ ごくまれに発生 数年に1回発生 中 年に1回発生 | 小 影響が生じる場合がある 支障が生じる場合がある ④ 影響が生じる 支障が生じる | |
| | | | ハガキ1000通以上は割引適用になるのに後納郵便物差出票に「バーコード印字」の押印をしない。 | 郵送経費が節約にならない。 | 1 法令 2 倫理 3 公金の管理 4 財務(3以外) 5 サービス ⑥ 情報の管理 7 その他 | ④ ごくまれに発生 数年に1回発生 中 年に1回発生 | ④ 影響が生じる 支障が生じる 中 影響が生じる 支障が生じる | |
| | | | 発行枚数と発送枚数を確認しない。 | 納入通知書が未発送となる。 | 1 法令 2 倫理 3 公金の管理 4 財務(3以外) ⑤ サービス 6 情報の管理 7 その他 | ④ ごくまれに発生 数年に1回発生 中 年に1回発生 | ④ 影響が生じる 支障が生じる 小 影響が生じる 支障が生じる | |
| 11 | メーター管理業務 | メーターの購入計画 | 購入するメーターの型式を誤ると | メーターの在庫不足により業務が停滞する | 1 法令 2 倫理 3 公金の管理 4 財務(3以外) ⑤ サービス 6 情報の管理 7 その他 | ④ ごくまれに発生 数年に1回発生 中 年に1回発生 | ④ 影響が生じる 支障が生じる 中 影響が生じる 支障が生じる | |
| | | | | | | 高 年に数回発生 月に数回発生 | 大 著しい影響が生じる 著しい支障が生じる | |

【様式1】「各業務に係るリスク想定用シート」においてお客様センターが識別しているリスクを、①業務の有効性及び効率性、③コンプライアンスと関連付けて整理すると以下ようになる。

| 業務の内容 | 識別リスク | 内部統制の目的 |
|-------------------|--|-------------|
| オペレーションスケジュール作成業務 | 当月のスケジュール確定後で作成作業を怠ると電算作業処理、及び事務処理に弊害が生じる。 | 業務の有効性及び効率性 |

| | | |
|------------------|--|-------------|
| | スケジュール作成段階で入力誤りや入力漏れ、確認等を怠ると電算作業処理、及び事務処理に弊害が生じる。 | 業務の有効性及び効率性 |
| 郵便物発送業務 | 同じ送付先のものをまとめて封入する際に他人の通知書・口座振替済領収書が混入することにより、本来送付されるべきお客様に通知書が届かず、別のお客様に届くこととなり、開封された場合、通知内容が漏れる恐れがある。 | コンプライアンス |
| | ハガキ1000通以上は割引適用になるのに後納郵便物差出票に「バーコード印字」の押印をしないことにより、郵送経費が節約にならない。 | 業務の有効性及び効率性 |
| | 発行枚数と発送枚数を確認しないことにより、納入通知書が未発送となる。 | コンプライアンス |
| メーター管理業務 | 購入するメーターの型式を誤るとメーターの在庫不足により業務が停滞する。 | 業務の有効性及び効率性 |
| | 翌年度交換を要するメーターの検定満了月を確認していないとメーターの在庫不足により業務が停滞する。 | 業務の有効性及び効率性 |
| | 物品購入するメーターの打刻番号を指示していないとメーターの在庫不足により業務が停滞する。 | 業務の有効性及び効率性 |
| | 新規取付に伴うメーターの出庫数を毎月確認し、在庫数を把握していないとメーターの在庫不足により業務が停滞する。 | 業務の有効性及び効率性 |
| 検針・精算に伴う使用水量認定業務 | 誤針、指針入力ミスにより、水道料金に誤りが生じてしまう。 | コンプライアンス |
| | 異常チェックリストに基づくヒアリング不十分・チェック不十分により、水道料金に誤りが生じてしま | コンプライアンス |

| | | |
|--------------|---|----------|
| | う。 | |
| | 現場調査の未実施・認定方法説明不足により、水道料金に誤りが生じてしまう。 | コンプライアンス |
| | 調査内容の確認不足により水道料金等に誤りが生じてしまう。 | コンプライアンス |
| | 実績水量の選択不適切・修理箇所の確認不十分により水道料金等に誤りが生じてしまう。 | コンプライアンス |
| | 使用水量認定票のチェック不十分により、水道料金等に誤りが生じてしまう。 | コンプライアンス |
| 共同住宅等業務 | 受託共同住宅担当者がデータ入力を誤ると誤った水道料金等が請求されてしまう。 | コンプライアンス |
| | 受託共同住宅担当者がデータ入力を誤ると宛先の違う方へお知らせ票、納付書等を送付してしまう。 | コンプライアンス |
| 水道契約にかかる受付業務 | 入力誤り（チェックが不十分）があると水道料金の誤請求。 | コンプライアンス |

【意見27】

お客様センターには27のマニュアルが存在しているが、そのうち7つのマニュアルに対してのみリスク認識がされている。これは、マニュアルの中には単なる業務処理の手順を記載したものがあり、実質的なリスクとは直結しないと考えていることからリスク評価をしていないとのことであった。確かに単なる事務手続きを記載したマニュアルであれば実質的なリスクと結びつかないとも考えられる。しかし、例えば「滞納整理の実務」、「給水停止の指針」、「水道料金等収納事務運用マニュアル」といったマニュアルは、未収金の回収や水道料金の未納者への対応を定めるマニュアルであり、未収金を回収できないリスクなどを認識すべきものである。このように、マニュアルが作成されている趣旨を考えると個別業務のリスクは内在している。

改めてマニュアルの内容を網羅的に確認し【様式1】「各業務に係るリスク想定用シート」でリスクとして識別するとともに、リスク対策を検討することが必要である。

| 業務の内容 | 識別すべきリスク | リスクの識別が必要と判断した理由 |
|----------|---|--|
| 未収金の回収業務 | 未収金の請求や督促が規程通りにされず、未収金の回収が滞る。 | 未収金の請求や督促が実施されないことにより、本来は回収できていた未収金が回収できず、事後的に個別に対応が必要になるなど業務の効率性を悪化させる可能性がある。 |
| 電話対応業務 | マニュアル通りの対応が出来ず、クレームを受ける。 | 電話での問い合わせに対して、マニュアル通りの対応が出来なかったことにより、市民に誤解を生じさせ、個別に追加での対応を生じさせる可能性がある。 |
| 証明書発行業務 | DV支援措置がされている利用者の証明書であるにも関わらず、加害者からの請求に基づき証明書を発行してしまう。 | 証明書発行時にDV支援措置の対象となっているかどうかを確認する必要があるが、当該失念することにより、本来は発行してはならない証明書を発行する可能性がある。 |

ロ) リスクの優先順位付けの適切性

お客様センターのリスクマネージャーは、上記で洗い出したリスクに関して、発生頻度や行政運営への影響を勘案して対応すべきリスクの優先順位付けを行っている。

しかし、上記のとおり、明らかにリスクが十分に検討されていないため優先順位付けが実効的ではない可能性がある。

【意見28】

市は市民の多様なニーズに対しきめ細やかな対応が求められる一方で、対応する職員数には限りがある。そのために、限られた人的資源である職員を効果的かつ効率的に活用するために、識別されたリスクを行政運営への影響度や発生可能性に応じて優先順位付けし、それに従った適切なリスク対策を選択することが必要である。

この点、メーター管理業務のリスクはすべて、発生頻度を「低」、行政運営への影響度を「小」としているにもかかわらず、リスク回避する対応策を講じている。対応策を講じること自体に問題は無いが限られた人的資源を効果的かつ効率的に活用するために、識別されたリスクを、リスクの性質に応じて優先順位付けし、適切なリスク対策を選択することが必要である。

【様式1】

| No. | 業務の名称 | どのような事務で | ～すると | どのような問題が発生 | リスクの区分 | 発生頻度 | 行政運営への影響度 |
|-----|------------------|-------------------|------------------------------------|---------------------|--|---|---|
| | | メーターの購入計画 | 翌年度交換を要するメーターの検定満了月を確認していないと | メーターの在庫不足により業務が停滞する | 1 法令 2 倫理 3 公金の管理 4 財務(3以外) 5 サービス 6 情報の管理 7 その他 | 低 ごくまれに発生 数年に1回発生 | 小 影響が生じる場合がある 支障が生じる場合がある |
| | | メーターの購入計画 | 物品購入するメーターの打刻番号を指示していないと | メーターの在庫不足により業務が停滞する | 1 法令 2 倫理 3 公金の管理 4 財務(3以外) 5 サービス 6 情報の管理 7 その他 | 低 ごくまれに発生 数年に1回発生 | 小 影響が生じる場合がある 支障が生じる場合がある |
| | | メーターの在庫管理 | 新規取付に伴うメーターの出席数を毎月確認し、在庫数を把握していないと | メーターの在庫不足により業務が停滞する | 1 法令 2 倫理 3 公金の管理 4 財務(3以外) 5 サービス 6 情報の管理 7 その他 | 低 ごくまれに発生 数年に1回発生 | 小 影響が生じる場合がある 支障が生じる場合がある |
| 13 | 検針・精算に伴う使用水量認定業務 | 検針・精算 | 検針・指針入力ミス | 水道料金等に誤りが生じてしまう | 1 法令 2 倫理 3 公金の管理 4 財務(3以外) 5 サービス 6 情報の管理 7 その他 | 低 ごくまれに発生 数年に1回発生 | 小 影響が生じる場合がある 支障が生じる場合がある |
| | | 異常チェックリストの出力・チェック | 異常チェックリストに基づくヒアリング不十分・チェック不十分 | 水道料金等に誤りが生じてしまう | 1 法令 2 倫理 3 公金の管理 4 財務(3以外) 5 サービス 6 情報の管理 7 その他 | 高 年に数回発生 月に数回発生 ごくまれに発生 数年に1回発生 | 大 著しい影響が生じる 著しい支障が生じる 影響が生じる場合がある 支障が生じる場合がある |
| | | 現地調査および電話調査 | 現場調査の未実施・認定方法の説明不足 | 水道料金等に誤りが生じてしまう | 1 法令 2 倫理 3 公金の管理 4 財務(3以外) 5 サービス 6 情報の管理 7 その他 | 低 ごくまれに発生 数年に1回発生 | 小 影響が生じる場合がある 支障が生じる場合がある |
| 15 | 検針・精算に伴う使用水量認定業務 | 現地調査および電話調査 | 調査内容の確認不足 | 水道料金等に誤りが生じてしまう | 1 法令 2 倫理 3 公金の管理 4 財務(3以外) 5 サービス 6 情報の管理 7 その他 | 低 ごくまれに発生 数年に1回発生 | 小 影響が生じる場合がある 支障が生じる場合がある |
| | | 認定 | 実績水量の選択不適切・修理費 | 水道料金等に誤りが生じてしまう | 1 法令 2 倫理 3 公金の管理 4 財務(3以外) 5 サービス 6 情報の管理 7 その他 | 高 年に数回発生 月に数回発生 ごくまれに発生 数年に1回発生 | 大 著しい影響が生じる 著しい支障が生じる 影響が生じる場合がある 支障が生じる場合がある |

ハ) リスク評価更新の適切性

毎期8月に行われる統括リスクマネージャーからの指示に基づき、お客様センターでは、年に1回マニュアルを見直している。見直す際の方針は、他部局でのミスがあった場合に、同じミスが起り得るマニュアルが無いかどうか確認し、該当するものがあれば修正するというものである。この方法は実際のミスに基づく修正であるため、有効な内部統制を整備できるという点で優れている。平成27年度における見直しは、他部局での事例を元に証明書発行マニュアルを修正した。しかし、当該マニュアルに対応するリスク想定用シート(様式1)がそもそも作成されていないため、リスク想定用シート(様式1)は更新されていない。この点については、リスク評価の網羅性についての項に記載している。

③ 内部統制

イ) 監査対象とした業務

お客様センターにおける業務の中から、「コンプライアンスの観点」、「業務の有効性及び効率性」の観点を踏まえ、以下の業務を監査対象としている。

- 郵便物発送業務
- メーター管理業務
- 検針・精算に伴う使用水量認定業務

ロ) 監査結果

I. 郵便物発送業務

i. 業務概要

水道利用者に納入通知書等を発送する業務。

ii. デザインの適切性

上下水道局が認識しているリスクの内容、及び発生を防ぐ対応策（内部統制）は下表の通りである。

| リスクの内容 | 発生を防ぐ対応策（内部統制） |
|--|----------------------------------|
| 同じ送付先のものをまとめて封入する際に他人の通知書・口座振替済領収書が混入することにより、本来送付されるべきお客様に通知書が届かず、別のお客様に届くこととなり、開封された場合、通知内容が漏れる恐れがある。 | 複数の係員で確認し、封入する。 |
| ハガキ1000通以上は割引適用になるのに後納郵便物差出票に「バーコード印字」の押印をしないことにより、郵送経費が節約にならない。 | 発送前に複数の係員で後納割引にできないか確認する。 |
| 発行枚数と発送枚数を確認しないことにより、納入通知書が未発送となる。 | 複数で指示書の内訳枚数と、圧着機のカウンターを確認して発送する。 |

【意見29】

郵便物発送業務は包括委託されている業務であり、リスク対応策はいずれも委託業者が実施するものである。しかしながら、委託業者の業務が適切に行われているかを検証する視点でのリスク対応策が上下水道局としての内部統制である。そのため、記載すべきなのは上下水道局が委託業務に対して実施する対応策（内部統制）である。

この点について、郵便物の発送件数などの報告を受け、お客様センターが決裁を行っているとのことである。しかし、その際には報告を受けるのみである。報告を受けることに加え、不定期にサンプリングなどで委託業者の業務が適切に行われていたかの確認を行うことを検討されたい。なお、現状では委託業者側でのチェック証跡が残されていないため、事後的な検証が出来ない状

態であるため、本来上下水道局が自ら実施するであろう個別業務の内部統制を委託業者に対しても実施するように調整することも検討されたい。

iii. 業務への適用・運用状況

上記の内部統制は委託業者の内部統制の記載であるため、監査人が業務への適用、及び運用状況を評価できる体制が整っていない。

iv. モニタリング

お客様センターへのヒアリングなどにより確認したところ、日常的モニタリングは実施されているものの、独立的評価は実施されていない。

【意見30】

5. (1) ②ロ) II 【意見5】を参照されたい。

II. メーター管理業務

i. 業務概要

水道料金を算出する基となる各利用者の家庭などに設置するメーターの現物を管理する業務である。

ii. デザインの適切性

上下水道局が認識しているリスクの内容、及び発生を防ぐ対応策（内部統制）は下表の通りである。

| リスクの内容 | 発生を防ぐ対応策（内部統制） |
|--|--|
| 購入するメーターの型式を誤るとメーターの在庫不足により業務が停滞する。 | ①当年度からの繰越メーターを翌年度の実態に則した個数とする。 ②常にメーカー担当者、及び工事受付担当課職員との連絡を密にする。 ③担当者間でのデータ認識を徹底する。 |
| 翌年度交換を要するメーターの検定満了月を確認していないとメーターの在庫不足により業務が停滞する。 | |
| 物品購入するメーターの打刻番号を指示していないとメーターの在庫不足により業務が停滞する。 | |
| 新規取付に伴うメーターの出庫数を毎月確認し、在庫数を把握していないとメーターの在庫不足により | |

| | |
|----------|--|
| 業務が停滞する。 | |
|----------|--|

【意見 3 1】

リスク対応策に記載されている「当年度からの繰越メーターを翌年度の実態に則した個数とする」に関して、当年度や翌年度が具体的にいつを指すのか不明である。また、実態に則した個数自体の算定が誤ってはいは対応策にはならないため、この実態に則した個数の算定を誤らない対応を認識することを検討されたい。

【意見 3 2】

リスク対応策に記載されている「常にメーカー担当者、及び工事受付担当職員との連絡を密にする」は、密にすることが目的ではなく、それにより生じる具体的なアクションが目的となるため、このアクションを対応策として記載することを検討されたい。

【意見 3 3】

リスク対応策に記載されている「担当者間でのデータ認識を徹底する」は、具体的にどのようなレベルまで実施すれば対応となるのか不明である。担当者間で密にする具体的な情報を記載することを検討されたい。

iii. 業務への適用、運用状況

上記 ii に記載されている内部統制が業務に適用され運用されていることを確認した。具体的には、担当者へのヒアリング、業務マニュアル、及びメーターの購入計画等の閲覧を実施した。

iv. モニタリング

お客様センターへのヒアリングなどにより確認したところ、日常的モニタリングは実施されているものの、独立的評価は実施されていない。

【意見 3 4】

5. (1) ②ロ) II **【意見 5】** を参照されたい。

III. 検針・精算に伴う使用水量認定業務

i. 業務概要

水道料金請求の根拠となる水道の使用量を検針、確定させる業務である。

ii. デザインの適切性

上下水道局が認識しているリスクの内容、及び発生を防ぐ対応策（内部統制）は下表の通りである。

| リスクの内容 | 発生を防ぐ対応策（内部統制） |
|--|--|
| 誤針、指針入力ミスにより、水道料金に誤りが生じてしまう。 | ①視界を確保する。 ②入力後に再度画面を確認する。 |
| 異常チェックリストに基づくヒアリング不十分・チェック不十分により、水道料金に誤りが生じてしまう。 | ①検針後に行っている、全体会議の他に個人面談を行うなど、対話を重視する。 |
| 現場調査の未実施・認定方法説明不足により、水道料金に誤りが生じてしまう。 | 使用水量認定要綱の勉強会を開催し受託担当者の理解を深める。 |
| 調査内容の確認不足により水道料金等に誤りが生じてしまう。 | どんなに些少な事でも、報告ないし聞き取りを行うことの、相互理解を深める。 |
| 実績水量の選択不適切・修理箇所の確認不十分により水道料金等に誤りが生じてしまう。 | ①年間を通じての使用水量の動向に、細心の注意を払う。 ②修理証明書の提出は勿論のこと、修理後に再度、連絡をもらうようにする |
| 使用水量認定票のチェック不十分により、水道料金等に誤りが生じてしまう。 | 受託担当者・局担当者も複数によるチェックを徹底する。 |

【意見35】

「異常チェックリストに基づくヒアリング不十分・チェック不十分により、水道料金に誤りが生じてしまう」というリスクへの対応として「対話を重視する」とされているが、ヒアリング不十分やチェック不十分であることへの対応に直結していることが不明瞭である。基本的にはダブルチェックの徹底により回避すべきことを検討されたい。

【意見36】

「誤針、指針入力ミスにより、水道料金に誤りが生じてしまう」、及び「実績水量の選択不適切・修理箇所の確認不十分により水道料金等に誤りが生じてしまう」リスクは、委託業者が実施する業務におけるリスクである。委託業

者の業務が適切に行われているかを検証する視点でのリスク対応策が上下水道局としての内部統制である。

上下水道局は月次の報告書によって委託業者の業務を確認しており、これを対応策とすることを検討されたい。なお、本来上下水道局が自ら実施するであろう個別業務の内部統制を委託業者に対しても実施するように調整することも検討されたい。

iii. 業務への適用、運用状況

上記 ii に記載されている内部統制が業務に適用され運用されていることを確認した。具体的には、担当者へのヒアリング、業務マニュアル、及び委託業者からの報告資料等の閲覧を実施した。

iv. モニタリング

お客様センターへのヒアリングなどにより確認したところ、日常的モニタリングは実施されているものの、独立的評価は実施されていない。

【意見 37】

5. (1) ②ロ) II **【意見 5】** を参照されたい。

(4) 給排水課

① 業務の概要

イ) 組織及び職員数

課長1名、参事1名、普及指導係8名、審査検査係17名、計27名の組織である。

ロ) 主な職務分掌

I. 普及指導係

- 指定給水装置工事事業者に関すること
- 指定排水設備工事事業者に関すること
- 下水道接続の促進、啓発、及び調査指導に関すること
- 貯水槽水道の指導等に関すること

II. 審査検査係

- 給水装置工事に関すること
- 排水設備工事（農業集落排水施設、及び個別排水処理施設に係るものを含む。）に関すること
- 給水装置、及び排水設備に係る相談受付ならびに調査に関すること

② リスク評価

イ) リスク評価の網羅性

給排水課では、日常業務で事故や重大な事務処理ミスが発生した際に、担当者が発生原因を「業務日誌」に記載し、当日中に担当者と係長が原因、及び再発防止策を協議し、状況に応じて随時、課長、参事、係長がリスク要因や解決策の議論を行い、事案への対処を行っている。また、市の保健所と貯水槽に関する協議を行い、飲料水の衛生管理面のリスクを未然に防止するための情報交換を行っている。他に、市の道路占用担当者と土地・道路などの使用の可否や水供給に関する情報交換を行っている。

以上のように、部局長会議からトップダウン形式により共有される他の行政機関などの不祥事の情報や、担当者と係長との協議や課内打合せ、他の行政機関との情報交換というボトムアップ的な取組みにより、給排水課の業務において想定されるリスクの洗い出しを行い、洗い出したリスクを、各係長が【様式1】「各業務に係るリスク想定用シート」にまとめ、対応策の検討（【様式2】「リスク対応検用シート」）、業務フローへの当てはめ（【様式3】「リスクを組み込んだ事務の工程管理シート」）を行っている。

【様式1】

○ 各業務に係るリスク想定用シート

| 1 各業務に係るリスクの想定 | | | | | | | |
|----------------|---------------------------|-----------------------|-----------------------------|-------------------------------|--|--------------------------------|--|
| No. | 業務の名称 | どのような業務で | ～すると | どのような問題が発生 | リスクの区分 | 発生頻度 | 行政運営への影響度 |
| 1 | 管路情報提供に関する窓口業務 | 窓口での受付時 | 管路情報の提供に関する職員の理解が足りないと | 個人情報漏洩してしまう。 | ① 法令 ② 倫理 ③ 公金の管理 ④ 財務(3以外) ⑤ サービス ⑥ 情報の管理 ⑦ その他 | ⑧ ごくまれに発生 数年に1回発生 | 小 影響が生じる場合がある 支援が生じる場合がある |
| | | 情報を提示するとき | 提出書類に誤った記載があると | 個人情報漏洩してしまう。 | ① 法令 ② 倫理 ③ 公金の管理 ④ 財務(3以外) ⑤ サービス ⑥ 情報の管理 ⑦ その他 | ⑧ 年に数回発生 月に数回発生 ⑨ 年に1回発生 | 大 ⑩ 影響が生じる場合がある ⑪ 影響が生じる ⑫ 影響が生じる |
| | | 情報複写(管路情報、給・排水台帳)の申請時 | 職員がデータ入力を読ると | 誤った納付書を発行してしまう。 | ① 法令 ② 倫理 ③ 公金の管理 ④ 財務(3以外) ⑤ サービス ⑥ 情報の管理 ⑦ その他 | ⑧ ごくまれに発生 数年に1回発生 | ⑩ 影響が生じる場合がある ⑪ 影響が生じる ⑫ 影響が生じる |
| 2 | 給水装置工事業者および排水設備工事業者に関する業務 | 申請の受付時 | 担当職員の業務への理解が足りないと | 誤った業者を指定・登録してしまう。 | ① 法令 ② 倫理 ③ 公金の管理 ④ 財務(3以外) ⑤ サービス ⑥ 情報の管理 ⑦ その他 | ⑧ ごくまれに発生 数年に1回発生 | ⑩ 影響が生じる場合がある ⑪ 影響が生じる ⑫ 影響が生じる |
| | | 工事業者を指定するとき | 提出書類に不備があると | 誤った業者を指定・登録してしまう。 | ① 法令 ② 倫理 ③ 公金の管理 ④ 財務(3以外) ⑤ サービス ⑥ 情報の管理 ⑦ その他 | ⑧ 年に数回発生 月に数回発生 ⑨ 年に1回発生 | 大 ⑩ 影響が生じる ⑪ 影響が生じる |
| | | 指定の取り直し・停止をするとき | 処理手順を把握していないと | 適切な指導、処分をすることができない。 | ① 法令 ② 倫理 ③ 公金の管理 ④ 財務(3以外) ⑤ サービス ⑥ 情報の管理 ⑦ その他 | ⑧ 年に数回発生 月に数回発生 ⑨ 年に1回発生 | 大 ⑩ 影響が生じる ⑪ 影響が生じる |
| 3 | 貯水槽水道用地調査指導業務 | 不具合箇所の改善指導するとき | 貯水槽水道の調査指導に関する調査職員の理解が足りないと | 適切な改善指導をおこなうことができない。 | ① 法令 ② 倫理 ③ 公金の管理 ④ 財務(3以外) ⑤ サービス ⑥ 情報の管理 ⑦ その他 | ⑧ ごくまれに発生 数年に1回発生 | ⑩ 影響が生じる場合がある ⑪ 影響が生じる ⑫ 影響が生じる |
| 4 | 井戸水等調査業務 | 現地調査:市民と対応時 | 調査票等書類を置き忘れると | 個人情報漏洩してしまう。 | ① 法令 ② 倫理 ③ 公金の管理 ④ 財務(3以外) ⑤ サービス ⑥ 情報の管理 ⑦ その他 | ⑧ 年に数回発生 月に数回発生 ⑨ 年に1回発生 | 大 ⑩ 影響が生じる ⑪ 影響が生じる |
| | | 現地調査:公設ます(マンホール等)の確認時 | 対応する職員が集申力が低下すると | 公設ますやマンホールの開閉時に転落や足を踏み外すし負傷する | ① 法令 ② 倫理 ③ 公金の管理 ④ 財務(3以外) ⑤ サービス | ⑧ ごくまれに発生 数年に1回発生 | 小 ⑩ 影響が生じる場合がある ⑪ 影響が生じる |

【様式1】「各業務に係るリスク想定用シート」において給排水課が識別しているリスクを、①業務の有効性及び効率性、③コンプライアンスと関連付けて整理すると以下ようになる。

【普及指導係】

| 業務の内容 | 識別リスク | 内部統制の目的 |
|----------------|---|----------|
| 管路情報提供に関する窓口業務 | 窓口での受付時管路情報の提供に関する職員の理解が足りないと個人情報漏洩してしまう。 | コンプライアンス |
| | 情報を提示するとき提出書類に誤った記載があると個人情報漏洩してしまう。 | コンプライアンス |
| | 情報複写(管路情報、給・排水台帳)の申請時職員がデータ入力を誤 | コンプライアンス |

| | | |
|-----------------------------------|--|-------------|
| | ると誤った納付書を発行してしまう。 | |
| 給水装置工事業 者、及び排水設備工 事業者に関する業務 | 申請の受付時担当職員の業務への理解が足りないと誤った業者を指定・登録してしまう。 | 業務の有効性及び効率性 |
| | 工事業者を指定するとき提出書類に不備があると誤った業者を指定・登録してしまう。 | コンプライアンス |
| | 指定の取り消し・停止をするとき処理手順を把握していないと適切な指導、処分をすることができない。 | 業務の有効性及び効率性 |
| 貯水槽水道現地調査 指導業務 | 不具合箇所の改善を指導するとき貯水槽水道の調査指導に関する調査職員の理解が足りないと適切な改善指導を行うことができない。 | 業務の有効性及び効率性 |
| 井戸水等調査業務 | 現地調査：市民と応対時調査票等書類を置き忘れると個人情報漏洩してしまう。 | コンプライアンス |
| | 現地調査：公設ます（マンホール等）の確認時対応する職員の集中力が低下すると公設ますやマンホールの開閉時に転落や足を踏み外し負傷する。 | 業務の有効性及び効率性 |
| 未水洗化調査業務 | 現地調査：市民と応対時調査票等書類を置き忘れると個人情報漏洩してしまう。 | コンプライアンス |
| | 現地調査公設ます（マンホール等）の確認時対応する職員の集中力が低下すると公設ますやマンホールの開閉時に転落や足を踏み外し負傷する。 | 業務の有効性及び効率性 |

【審査検査係】

| 業務の内容 | 識別リスク | 内部統制の目的 |
|----------|----------------------------------|-------------|
| 給水装置審査業務 | 受付時施行指針に関する担当職員の理解が足りないと使用材料、及び土 | 業務の有効性及び効率性 |

| | | |
|-----------|---|-------------|
| | 地、道路等の使用許可の承諾に問題が発生する。 | |
| | 納付金等の決定時過去データ、及び提出書類に不備があるとメーター口径、及び納付金に誤りが生じる。 | コンプライアンス |
| | 許可決定時職員が許可条件の入力を誤ると職員の適正な検査業務の遂行に支障が生じる。 | 業務の有効性及び効率性 |
| 給排水設備検査業務 | メーターの設置時メーターの上流、下流の確認を怠って設置するとメーターの検針に支障が生じ適正な料金賦課に支障が出る。 | コンプライアンス |
| | 水道水以外の使用、及び接続有無の確認を怠ると遡及請求の原因となる。 | 業務の有効性及び効率性 |
| 加入金賦課業務 | 加入金の決定時過去データ、及び提出書類に不備があるとメーター口径、及び加入金に誤りが生じる。 | コンプライアンス |

ロ) リスクの優先順位付けの適切性

給排水課のリスクマネージャーは、上記で洗い出したリスクに関して、発生頻度や行政運営への影響を勘案して、対応すべきリスクの優先順位付けを行っている。

【意見38】

市は市民の多様なニーズに対しきめ細やかな対応が求められる一方で、対応する職員数には限りがある。そのために、限られた人的資源である職員を効果的かつ効率的に活用するために、識別されたリスクを行政運営への影響度や発生可能性に応じて優先順位付けし、それに従った適切なリスク対策を選択することが必要である。

この点、普及指導係が行っている情報提供に関する窓口業務における「情報複写(管路情報・給・排水台帳)の申請時に職員がデータ入力を誤り、誤った納付書を発行してしまう」リスクは、発生頻度「低」、行政運営への影響度「小」としているが、誤った納付書を発行してしまうことで、住民の市納金納付に支障が生じてしまい、また、公金管理の面からも誤った納付書の発行はあってはならないことであると言える。よって、当該リスクは行政運営への影響が大きいものであると考え

ることが通常でありリスクの優先順位付けの見直しが必要である。

【様式1】

○ 各業務に係るリスク想定用シート

| 1 各業務に係るリスクの想定 | | | | 給排水課 | | | |
|----------------|----------------------------|-----------------------|----------------------------|-------------------------------|--|--------------|----------------------------|
| No. | 業務の名称 | どのような業務で | ～すると | どのような問題が発生 | リスクの区分 | 発生頻度 | 行政運営への影響度 |
| 1 | 警報情報提供に関する窓口業務 | 窓口での受付時 | 警報情報の提供に関する職員の理解が足りない | 個人情報が漏洩してしまう。 | ① 法令 ② 倫理 ③ 公衆の管理 ④ 財務(3以外) ⑤ サービス ⑥ 情報の管理 ⑦ その他 | ④ 1年に1回発生 | ④ 影響が生じる場合がある 支援が生じる |
| | | 情報を提示するとき | 提出書類に誤った記載があると | 個人情報が漏洩してしまう。 | ① 法令 ② 倫理 ③ 公衆の管理 ④ 財務(3以外) ⑤ サービス ⑥ 情報の管理 ⑦ その他 | ④ 数年に1回発生 | ④ 影響が生じる場合がある 支援が生じる |
| 2 | 給水装置工事等調査および排水設備工事業者に関する業務 | 申請の受付時 | 担当職員の情報への理解が足りない | 誤った納付書を発行してしまう。 | ① 法令 ② 倫理 ③ 公衆の管理 ④ 財務(3以外) ⑤ サービス ⑥ 情報の管理 ⑦ その他 | ④ 数年に1回発生 | ④ 影響が生じる場合がある 支援が生じる |
| | | 工事業者を指定するとき | 提出書類に不備があると | 誤った業者を指定・発注してしまう。 | ① 法令 ② 倫理 ③ 公衆の管理 ④ 財務(3以外) ⑤ サービス ⑥ 情報の管理 ⑦ その他 | ④ 数年に1回発生 | ④ 影響が生じる場合がある 支援が生じる |
| 3 | 貯水場水道現地調査指導業務 | 不具合箇所の改善指導するとき | 貯水場水道の調査指導に関する調査職員の理解が足りない | 適切な改善指導をおこなうことができない。 | ① 法令 ② 倫理 ③ 公衆の管理 ④ 財務(3以外) ⑤ サービス ⑥ 情報の管理 ⑦ その他 | ④ 数年に1回発生 | ④ 影響が生じる場合がある 支援が生じる |
| | | 指定の期日通り停止するとき | 処置手順を把握していない | 適切な指導、処分をすることができない。 | ① 法令 ② 倫理 ③ 公衆の管理 ④ 財務(3以外) ⑤ サービス ⑥ 情報の管理 ⑦ その他 | ④ 数年に1回発生 | ④ 影響が生じる場合がある 支援が生じる |
| 4 | 井戸水等調査業務 | 現地調査：市民と対応時 | 調査員等書類を置き忘れると | 個人情報が漏洩してしまう。 | ① 法令 ② 倫理 ③ 公衆の管理 ④ 財務(3以外) ⑤ サービス ⑥ 情報の管理 ⑦ その他 | ④ 数年に1回発生 | ④ 影響が生じる場合がある 支援が生じる |
| | | 現地調査：公設ます(マンホール等)の確認時 | 対応する職員が集中力が低下すると | 公設ますやマンホールの開閉時に転落や足を踏み外すし負傷する | ① 法令 ② 倫理 ③ 公衆の管理 ④ 財務(3以外) ⑤ サービス ⑥ 情報の管理 ⑦ その他 | ④ 数年に1回発生 | ④ 影響が生じる場合がある 支援が生じる |

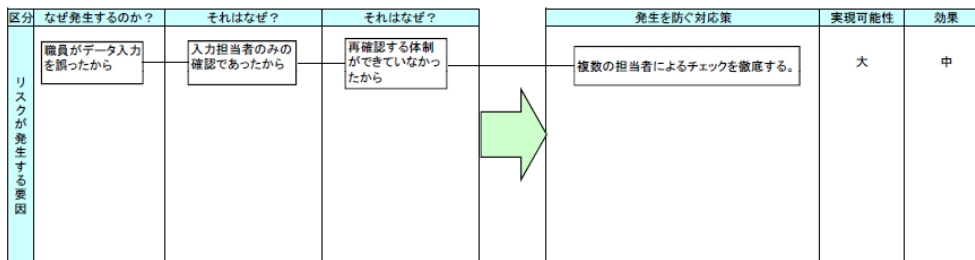
【様式2】

給排水課 普及指導係

1 リスクの内容 (様式1で洗い出したリスク1つにつき、1枚使用してください。)

| | |
|--------|-----------------|
| 業務名 | 情報提供に関する窓口業務 |
| リスクの内容 | 誤った納付書を発行してしまう。 |

2 リスクが発生する要因とその対応策



※ 進め方の手順

- 「1 リスクの内容」の欄に、このシートで取り上げるリスクに係る「業務名」と「リスクの内容」を記入します。
- なぜそのリスクが発生するのか、その原因を考えて付箋に書き出し、「なぜ発生するのか？」の欄に貼ります。
- 上記②において貼付した付箋の原因がなぜ発生したかを考え、真ん中の「それはなぜ？」の欄に貼ります。
- 上記③において貼付した付箋の原因がなぜ発生したかを考え、右端の「それはなぜ？」の欄に貼ります。
- 各付箋を見て、原因と結果の関係になっている付箋を線でつなぎます。
- 各要因(「それはなぜ？」を繰り返して一番に右にある要因)に対する対応策を付箋に書き出し、「発生を防ぐ対応策」の欄に貼ります。
- 「発生を防ぐ対応策」の実現可能性と効果を「大」「中」「小」で評価し、その対応策を書いた付箋の欄に記入します。

ハ) リスク評価更新の適切性

毎期8月に行われる統括リスクマネージャーからの指示に基づき、給排水課のリスクマネージャーは、「担当業務状況チェックシート」を使用して、各係長との協議により、リスク管理の観点で業務を確認し、改善すべき点に対応している。

給排水課のリスクマネージャーは、点検した業務名と、点検の結果、リスク対策の追加などマニュアルの修正又は新規策定が必要となった業務名について、「業務マニュアル点検結果一覧」を作成している。

また、給排水課独自の取組として、上記「リスク評価の網羅性」に記載の対応をしている。この過程を経て、業務日誌には日常業務の中でボトムアップ的にあがってきた課題が集積されており、これを用いて、リスクマネージャーや各係長協議のうえ、課題の改善状況や今後の発生可能性を踏まえて、必要に応じてリスク評価の更新を行っている。

【意見39】

5. (1) ②イ) II 【意見3】を参照されたい。

③ 内部統制

イ) 監査対象とした業務

給排水課では、【様式1】「各業務に係るリスク想定用シート」において識別・類型化したリスクのうち、法令の遵守、公金の管理、情報の管理に関すること、について、特に優先度の高いものとして、【様式2】「リスク対応検討用シート」においてリスク対応策を定めている。上記の観点から、監査人が特に重要と判断した以下の業務を監査対象としている。

- 【普及指導係】 管路情報提供に関する窓口業務
- 【普及指導係】 給水装置工事業業者、及び排水設備工事業業者に関する業務
- 【普及指導係】 貯水槽水道現地調査指導業務
- 【審査検査係】 給水装置審査業務
- 【審査検査係】 給排水設備検査業務
- 【審査検査係】 加入金賦課業務

I. 管路情報提供に関する窓口業務【普及指導係】

i. 業務の概要

上下水道局が管理する上水道、及び下水道の管路情報について、指定工事業業者、個人、不動産会社等に提供する業務である。

ii. デザインの適切性

上下水道局が認識しているリスクの内容、及び発生を防ぐ対応策（内部統制）は下表の通りである。

| リスクの内容 | 発生を防ぐ対応策（内部統制） |
|---|--|
| 管路情報の提供に際し、個人の氏名、水栓番号等の個人情報を消すのを失念し、個人情報が漏洩してしまう。 | 窓口対応マニュアルを配布し、管路情報の提供に関する理解を徹底する。具体的には、定期的に普及指導係長が担当者に対して、質問し、回答の状況によりマニュアルの理解度を確認する。 |
| 情報複写（管路情報、給・排水台帳）の申請時に職員がデータ入力を誤ると誤った納付書を発行してしまう。 | 複数の担当者によるチェックを徹底する。具体的には、担当者が「水道管路情報複写図交付申請書」をもとに給水システムにデータ入力後、システムより納付書を出力し、複数名で申請書と納付書の整合性を確認する。 |

【意見40】

「管路情報の提供に際し、個人の氏名、水栓番号等の個人情報を消すのを失念し、個人情報が漏洩してしまう」リスクに対する対応策として「窓口対応マニュアルを配布し、管路情報の提供に関する理解を徹底する。具体的には、定期的に普及指導係長が担当者に対して、質問し、回答の状況によりマニュアルの理解度を確認する」とされている。しかしながら、この対応策は個々の管路情報提供に際して確実に個人情報の消去漏れを無くすことに直結する対応策ではない。提供にあたっては個人情報の残っていないことをダブルチェックなどの具体策で対応することを明示することを検討されたい。

iii. 業務への適用、運用状況

上記 ii に記載されている内部統制が業務に適用され運用されていることを確認した。具体的には給排水課参事、普及指導係長へのヒアリング、業務マニュアル、及び水道管路情報複写図交付申請書や調定簿等の閲覧を実施した。

iv. モニタリング

給排水課参事、普及指導係長へのヒアリングにより確認したところ、日常的モニタリングは実施されているものの、独立的評価は実施されていない。

【意見41】

5. (1) ②ロ) II 【意見5】を参照されたい。

II. 給水装置工事事業者、及び排水設備工事事業者に関する業務【普及指導係】

i. 業務の概要

秋田市水道事業給水条例、及び秋田市下水道条例において、給排水設備工事を施工するに当たり、業者に指定制度を設けこれに関連する業務である。

ii. デザインの適切性

上下水道局が認識しているリスクの内容、及び発生を防ぐ対応策（内部統制）は下表の通りである。

| リスクの内容 | 発生を防ぐ対応策（内部統制） |
|---|------------------------------------|
| 申請の受付時担当職員の業務への理解が足りないと誤った業者を指定・登録してしまう。また、工事事業者を指定するとき提出書類に不備があると誤った業者を指定・登録してしまう。 | 業務マニュアルを整備する。 |
| 指定の取り消し・停止をするとき処理手順を把握していないと適切な指導、処分をすることができない。 | 法令、条例、要綱、及び処理手順等の関連資料を熟読し、理解を徹底する。 |

【意見42】

リスクへの対応策である「業務マニュアルの整備」や、「法令、条例、要綱、及び処理手順などの関連資料を熟読し、理解を徹底する」ことは必要であるが、それだけではリスクへの対応策として不十分である。

なお、上下水道局では、水道法（昭和32年法律第177号）第25条の3第1項の規定に基づき秋田市指定給水装置工事事業者の指定を行うが、指定工事事業者証の交付にあたっては担当者のチェックのみでなく、必ず給排水課内で決裁を取り複数名で確認している。また、指定工事事業者に法令違反などがあった場合には、「秋田市指定給水装置工事事業者の指導および処分に関する要綱」、及び「指定給水装置工事事業者の違反行為に係る指導および処分基準」に基づき普及指導係において処分案をまとめ、「指定工事事業者審査委員会」を開催して処分内容を決めて、処分書を通知する。このように処分内容については普及指導係の特定の担当者の作業ではなく、「指定工事事業者審査委員会」という会議体において審議されている。

このように、実際に実施されている有効な対応を「指定工事事業者証の交付にあたっては必ず給排水課内で決裁を取り、複数名で確認する」こと、及び「処分書については普及指導係の特定の担当者の作業ではなく、「指定工事事業者審査委員会」という会議体において審議される。」ことなどのように、「【様式2】リスク対応検討用シート」にリスク対応策として記載すべきである。

iii. 業務への適用、運用状況

上記 ii に記載されている内部統制が業務に適用され運用されていることを確認した。具体的には給排水課参事、普及指導係長へのヒアリング、業務マニュアル、及び秋田市指定給水装置工事事業者の指定に係る決裁文書等の閲覧を実施した。

iv. モニタリング

給排水課参事、普及指導係長へのヒアリングにより確認したところ、日常的モニタリングは実施されているものの、独立的評価は実施されていない。

【意見43】

5. (1) ②ロ) II 【意見5】を参照されたい。

III. 貯水槽水道現地調査指導業務【普及指導係】

i. 業務の概要

水道法の改正で貯水槽水道についても水道事業者が積極的に関わることができることと明記されたことにより、貯水槽水道の安全を調査し指導する業務である。

ii. デザインの適切性

上下水道局が認識しているリスクの内容、及び発生を防ぐ対応策（内部統制）は下表の通りである。

| リスクの内容 | 発生を防ぐ対応策（内部統制） |
|---|---|
| 不具合箇所の改善指導するとき貯水槽水道の調査指導に関する調査職員の理解が足りないと適切な改善指導を行うことができない。 | ①法令、条例、要綱、及び処理手順等の関連資料を熟読し、理解を徹底する。 ②貯水槽の構造、調査対象物の理解を徹底する。 |

【意見44】

リスクへの対応策である「業務マニュアルの整備」や、「法令、条例、要綱、及び処理手順などの関連資料を熟読し、理解を徹底する」ことは必要であるが、それだけではリスクへの対応策として不十分である。

なお、普及指導係の担当者は、現地調査にあたり「貯水槽水道調査チェックシート」に基づいて調査内容に漏れが無いか確認している。また、現地調査にあたっては、必ず2名体制で調査している。このように、複数名体制で、「貯水槽水道調査チェックシート」に基づいて調査を行っていることを、リスクを回避するための対応策として、【様式2】「リスク対応検討用シート」に記載すべきである。

iii. 業務への適用、運用状況

上記 ii に記載されている内部統制が業務に適用され運用されていることを確認した。具体的には給排水課参事、普及指導係長へのヒアリング、業務マニュアル、及び貯水槽水道調査チェックシートの閲覧を実施した。

iv. モニタリング

給排水課参事、普及指導係長へのヒアリングにより確認したところ、日常的モニタリングは実施されているものの、独立的評価は実施されていない。

【意見45】

5. (1) ②ロ) II 【意見5】を参照されたい。

IV. 給水装置審査業務【審査検査係】

i. 業務の概要

給水装置工事の実施に際し、施工業者より申請された書類等が水道法（給水装置工事施行指針）を適正に遵守しているか否かを審査する業務である。

ii. デザインの適切性

上下水道局が認識しているリスクの内容、及び発生を防ぐ対応策（内部統制）は下表の通りである。

| リスクの内容 | 発生を防ぐ対応策（内部統制） |
|--|-----------------------|
| 受付時施行指針に関する担当職員の理解が足りないと使用材料、及び土地、道路等の使用許可の承諾に問題が発生する。 | 情報の共有化と業務フローやマニュアルの整備 |

| | |
|---|-------------------------|
| 納付金等の決定時過去データ、及び提出書類に不備があるとメーター口径、及び納付金に誤りが生じる。 | 情報の共有化と業務フローやマニュアルの整備 |
| 許可決定時職員が許可条件の入力を誤ると職員の適正な検査の遂行に支障が生じる。 | 複数の担当者によるチェックの徹底と情報の共有化 |

【意見46】

リスクへの対応策として、「情報の共有化と業務フローやマニュアルの整備」は確かに必要であるが、それだけではリスクへの対応策として不十分である。

この点、申請書類の審査後、審査検査係担当者が給水システムに必要なデータの入力、「給水装置工事市納付金明細書」の出力、入力担当者と別の担当者での読み合わせを行っており、納付金が「秋田市水道事業給水条例」に規定される額となっていることを確認している。これを、リスクを回避するための対応策として、「【様式2】リスク対応検討用シート」に記載するべきである。

iii. 業務への適用、運用状況

上記 ii に記載されている内部統制が業務に適用され運用されていることを確認した。具体的には給排水課参事、審査検査係長へのヒアリング、業務マニュアル、及び給水装置工事申込書（決裁文書）と給水装置工事市納付金明細書の閲覧を実施した。

iv. モニタリング

給排水課参事、審査検査係長へのヒアリングにより確認したところ、日常的モニタリングは実施されているものの、独立的評価は実施されていない。

【意見47】

5. (1) ②ロ) II **【意見5】**を参照されたい。

V. 給排水設備検査業務【審査検査係】

i. 業務の概要

給水装置工事が水道法（給水装置工事施行指針）に照らして適正に施工されているか否かを検査する業務である。

ii. デザインの適切性

上下水道局が認識しているリスクの内容、及び発生を防ぐ対応策（内部統

制) は下表の通りである。

| リスクの内容 | 発生を防ぐ対応策 (内部統制) |
|---|-------------------------|
| メーターの設置時に、メーターの上流、下流の確認を怠って設置するとメーターの検針に支障が生じ適正な料金賦課に支障が出る。 | 技術的なマニュアルを整備する。 |
| 接続有無確認において、水道水以外の使用、及び接続有無の確認を怠ると遡及請求の原因となる。 | チェックリストを作成し、マニュアルを整備する。 |

【意見48】

「メーターの設置時に、メーターの上流、下流の確認を怠って設置するとメーターの検針に支障が生じ適正な料金賦課に支障が出る」リスクに対して、「技術的なマニュアルを整備する」ことは必要であるが、それだけではリスクへの対応策として不十分である。

なお、審査検査係では、メーターの逆取り付けなどがないように、工事業者がメーターの取り付けを行う際に上下水道局の検査員が同行し、工事結果を検査員が確認している。「検査員が現場に行き、メーター取り付けについての確認を行っている」を、リスクを回避するための対応策として、「【様式2】リスク対応検討用シート」に記載すべきである。

iii. 業務への適用、運用状況

上記 ii に記載されている内部統制が業務に適用され運用されていることを確認した。具体的には給排水課参事、審査検査係長へのヒアリング、業務マニュアル、及び給水装置工事検査申込書(チェックリスト)の閲覧を実施した。

iv. モニタリング

給排水課参事、審査検査係長へのヒアリングにより確認したところ、日常的モニタリングは実施されているものの、独立的評価は実施されていない。

【意見49】

5. (1) ②ロ) II 【意見5】を参照されたい。

VI. 加入金賦課業務【審査検査係】

i. 業務の概要

給水装置工事の申込にあたり、秋田市水道事業給水条例で定めるメーター

口径によって水道加入金を計算し、水道加入金を請求する業務である。

ii. デザインの適切性

上下水道局が認識しているリスクの内容、及び発生を防ぐ対応策（内部統制）は下表の通りである。

| リスクの内容 | 発生を防ぐ対応策（内部統制） |
|---|-----------------------|
| 加入金の決定時、過去データ、及び提出書類に不備があるとメーター口径、及び加入金に誤りが生じる。 | 情報の共有化と業務フローやマニュアルの整備 |

【意見50】

リスクへの対応策として「情報の共有化と業務フローやマニュアルの整備」をすることは必要であるが、それだけではリスクへの対応策として不十分である。

「秋田市水道事業給水条例」第33条において加入金の単価が定められており、審査検査係担当者が市納付金試算システムにメーター口径などを入力するとシステム上で加入金が計算される。審査検査係担当者は、システムより「給水装置工事市納付金明細書」を出力し、複数名で金額に問題ないか確認している。この「給水装置工事市納付金明細書を複数名で確認する。」を、リスクを回避するための対応策として、「【様式2】リスク対応検討用シート」に記載すべきである。

iii. 業務への適用、運用状況

上記 ii に記載されている内部統制が業務に適用され運用されていることを確認した。具体的には給排水課参事、審査検査係長へのヒアリング、業務マニュアル、及び給水装置工事申込書（決裁文書）と給水装置工事市納付金明細書の閲覧を実施した。

iv. モニタリング

給排水課参事、審査検査係長へのヒアリングにより確認したところ、日常的モニタリングは実施されているものの、独立的評価は実施されていない。

【意見51】

5. (1) ②ロ) II 【意見5】を参照されたい。

(5) 水道維持課

① 業務の概要

イ) 組織及び職員数

課長1名、参事1名、水道維持係11名、管路情報係6名、漏水防止係8名、計27名の組織である。

ロ) 主な職務分掌

I. 水道維持係

- 配水量・水圧・水質の管理に関する事。
- 陳情、及び水道施設の寄付受納に関する事。
- 送配水管、及び附帯施設の維持管理に関する事。
- 初期調査（技術に係るもの）に関する事。

II. 管路情報係

- 上下水道統合型管路情報管理システムに関する事。
- 道路等の占用許可の更新に関する事。
- 地下埋設物確認の受付に関する事。
- 課内庶務全般に関する事。

III. 漏水防止係

- 漏水防止、及び応急給水に関する事。
- 作業用機械器具の整備、及び保管に関する事。

② リスク評価

イ) リスク評価の網羅性

他の行政機関などで不祥事が発生した場合には、週に一度本庁で開催される部局長会議において参加者に共有される。上下水道局からは、上下水道事業管理者（以下、管理者とする）が当該会議に出席しており、管理者は上下水道局の課長会議で、部局長会議の情報を共有する。

水道維持課では、課長会議のあとに係長会議を開催し、課長会議での伝達事項、及び課内の各係で抱えるトラブルなどを共有する。係長会議での打合せ内容は、各係長より、翌日の朝礼で職員に共有される。当該一連のプロセスにより、他の行政機関などで発生した不祥事を、各職員まで共有し、各自が担当業務でも発生しうるリスク要因を把握できる環境が整備されている。また、当番を決めて、各当番が、他の行政機関で生じた不祥事などをもとにテーマを決め、朝礼で発表している。

以上のように、部局長会議からトップダウン形式により共有される他の行政機関などの不祥事の情報や、朝礼での発表というボトムアップ的な取組みにより、水道維持課の業務において想定されるリスクの洗い出しを行い、洗い出したリスク

を、各係長が【様式1】「各業務に係るリスク想定用シート」にまとめ、対応策の検討（【様式2】「リスク対応検討用シート」）、業務フローへの当てはめ（【様式3】「リスクを組み込んだ事務の工程管理シート」）を行っている。

【様式1】

○ 各業務に係るリスク想定用シート

| 1 各業務に係るリスクの想定 | | 水道維持課 | | 管路情報係 | | | |
|----------------|----------------------|---------------|-------------------|----------------|--|---------------------------------|--|
| No. | 業務の名称 | どのような事務で | ～すると | どのような問題が発生 | リスクの区分 | 発生頻度 | 行政運営への影響度 |
| 1 | 上下水道マッピングシステムデータ更新業務 | データ入力時 | 職員及び委託業者が誤入力すると | 誤情報が発信される | 1 法令 2 倫理 3 公金の管理 4 財務(3以外) 5 サービス 6 情報の管理 7 その他 | Ⓔ ごまれに発生 数年に1回発生 中 年に1回発生 | Ⓐ 影響が生じる場合がある 支援が生じる場合がある 影響が生じる 支援が生じる |
| | | ノートパソコン等持ち出し時 | 暗証番号管理及び盗難防止策を怠ると | 個人情報が漏洩する | 1 法令 2 倫理 3 公金の管理 4 財務(3以外) 5 サービス 6 情報の管理 7 その他 | Ⓒ ごまれに発生 数年に1回発生 中 年に1回発生 | Ⓐ 影響が生じる場合がある 支援が生じる場合がある 影響が生じる 支援が生じる |
| | | (事務の工程3) | | (リスクc) | 1 法令 2 倫理 3 公金の管理 4 財務(3以外) 5 サービス 6 情報の管理 7 その他 | Ⓓ ごまれに発生 数年に1回発生 中 年に1回発生 | Ⓐ 影響が生じる場合がある 支援が生じる場合がある 影響が生じる 支援が生じる |
| 2 | 地下埋設物確認業務 | 受付時 | 埋設有無の情報を誤ると | 地下埋設物破壊事故につながる | 1 法令 2 倫理 3 公金の管理 4 財務(3以外) 5 サービス 6 情報の管理 7 その他 | Ⓔ ごまれに発生 数年に1回発生 中 年に1回発生 | Ⓐ 影響が生じる場合がある 支援が生じる場合がある 影響が生じる 支援が生じる |
| | | (事務の工程2) | | (リスクb) | 1 法令 2 倫理 3 公金の管理 4 財務(3以外) 5 サービス 6 情報の管理 7 その他 | Ⓒ ごまれに発生 数年に1回発生 中 年に1回発生 | Ⓐ 影響が生じる場合がある 支援が生じる場合がある 影響が生じる 支援が生じる |
| | | (事務の工程3) | | (リスクc) | 1 法令 2 倫理 3 公金の管理 4 財務(3以外) 5 サービス 6 情報の管理 7 その他 | Ⓓ ごまれに発生 数年に1回発生 中 年に1回発生 | Ⓐ 影響が生じる場合がある 支援が生じる場合がある 影響が生じる 支援が生じる |

【様式1】「各業務に係るリスク想定用シート」において水道維持課が識別しているリスクを、①業務の有効性及び効率性、③コンプライアンスと関連付けて整理すると以下ようになる。

【水道維持係】

| 業務の内容 | 識別リスク | 内部統制の目的 |
|-------------|---|-------------|
| 給水施設の寄附受納業務 | 受付時担当職員不在の場合、担当職員以外の職員が対応すると提出書類の不備が発生し、書類の受理に時間を要する。 | 業務の有効性及び効率性 |
| | 決裁時管路情報係への報告を怠るとマッピングシステムに反映がされず、誤った情報を発信してしまう。 | 業務の有効性及び効率性 |

| | | |
|----------------|--|-------------|
| 配水管整備の陳情要望受付業務 | 受付時、代表者に工事を施工するにあたり、上下水道局の施工範囲について理解できるかたちで伝えないと費用負担等についてのトラブルが発生する。 | 業務の有効性及び効率性 |
| 初期調査業務 | 初期調査で判断を誤るとお客様に不利益を与えてしまう。 | 業務の有効性及び効率性 |
| | 調査後の顛末で総合情報に入力を忘れるとお客様サービス・業務の効率性の低下を招く。 | 業務の有効性及び効率性 |

【管路情報係】

| 業務の内容 | 識別リスク | 内部統制の目的 |
|----------------------|--|-------------|
| 上下水道マッピングシステムデータ更新業務 | データ入力時職員、及び委託業者が誤入力すると誤情報が発信される。 | 業務の有効性及び効率性 |
| | ノートパソコン等持ち出し時暗証番号管理、及び盗難防止策を怠ると個人情報漏洩する。 | コンプライアンス |
| 地下埋設物確認業務 | 埋設有無の情報を誤ると地下埋設物破損事故につながる。 | 業務の有効性及び効率性 |

【漏水防止係】

| 業務の内容 | 識別リスク | 内部統制の目的 |
|---------------|--|----------|
| 漏水修理工事委託料精算業務 | 委託料に関わる基準決定時委託料の基準に関し、職員の確認不足があると委託料の決定に誤りが生じてしまう。 | コンプライアンス |
| | 委託料決定時委託者から提出書類に不備があると委託 | コンプライアンス |

| | | |
|--|--------------------------------------|----------|
| | 料の決定に誤りが生じてしまう。 | |
| | データの入力時職員がデータ入力を誤ると委託料の決定に誤りが生じてしまう。 | コンプライアンス |

【意見52】

例えば、水道維持課で行っている地下埋設物確認業務、仕切弁きょう整備工事、水管橋補修修繕工事、ポンプ場保守点検業務における下表に記載したリスクが顕在化した場合には、市民の信頼を損ない、市政運営への影響が大きいと言え、【様式1】「各業務に係るリスク想定用シート」でリスクとして識別することを検討されたい。

| 業務の内容 | 識別すべきリスク | リスクの識別が必要と判断した理由 |
|------------|--|--|
| 地下埋設物確認業務 | 工業者にマッピング情報を渡す際、個人情報の氏名、水栓番号を消去し忘れ、個人情報が漏洩してしまう。 | 個人情報が流出し、加えて悪意のある第三者に利用されると、市民の信頼の失墜につながる。 |
| 仕切弁きょう整備工事 | 仕様どおりに工事がなされず、業務に不具合が生じてしまう。 | 仕様どおりに工事がなされず、不完全なまま業務に供してしまうと、不具合が発生して業務に支障が出る可能性があり、また、対応のために追加のコストが発生し業務の非効率性につながる。 |
| | 工事代金の精算額の算定にあたり、精算額の算定を誤り、業者に過大もしくは過少に請求してしまう。 | 公金の管理に関わるものであり、常に慎重な対応が必要である。 |
| 水管橋補修修繕工事 | 業者選定にあたり、特定の業者に発注が偏り、公平性が阻害される。 | 特定の業者に発注が偏ると、外観的に業者との間に馴れ合いが生じていると疑義を持たれ、ひいては市民の信頼の失墜につながる。(※) |
| ポンプ場保守点検業務 | | |

※「秋田市上下水道局工事等請負業者選定要綱」第4条によると、実施設計額

が50万円以下の工事や委託業務等については、水道維持課において業者選定を行うこととされている。この点、総務課管財係において発注業者のリストを作り、水道維持課では当該リストに基づき、リストの番号順に機械的に2社を選定し、見積りを入手している。このように、業者のリストを作成する部署と、業者を選定する部署が分離されていること、及び業者選定にあたり恣意性を排除する方法によっていることは、まさに「特定の業者に発注が偏り、公平性が阻害される」リスクを回避する手段である。実質的にリスクと認識しているからこそその行為であり、改めて内部統制上も「リスク」として識別したうえで、継続して取り組まれることが望まれる。

ロ) リスクの優先順位付けの適切性

水道維持課の各係長は、上記で洗い出したリスクに関して、発生頻度や行政運営への影響を勘案して、対応すべきリスクの優先順位付けを行っている。

【意見53】

市は市民の多様なニーズに対しきめ細やかな対応が求められる一方で、対応する職員数には限りがある。そのために、限られた人的資源である職員を効果的かつ効率的に活用するために、識別されたリスクを行政運営への影響度や発生可能性に応じて優先順位付けし、それに従った適切なリスク対策を選択することが必要である。

水道維持課では、識別されたリスクを【様式1】「各業務に係るリスク想定用シート」のリスクの区分（法令・倫理・公金の管理・財務・サービス・情報の管理・その他）に類型化したうえで、公金の管理、サービス、情報の管理に関することを最優先事項と定め、リスク対策を行っている。

この点、例えば、上下水道マッピングシステムデータ更新業務における「データ入力時職員、及び委託業者が誤入力すると誤情報が発信される」リスクは、発生頻度「低」、行政運営への影響度「小」としているが、上下水道マッピングシステムのデータに基づいて行う業務は多く、誤情報が発信されてしまうと、他の業務にも支障が生じ住民サービスに多大な影響を与える可能性が高い。行政運営への影響度を、自らの事務手続負担への影響と捉えている面もあるため、内部統制の取組に対する理解を一層深め、適切な影響度判断によるリスクの優先順位付けの見直しを検討されたい。

【様式1】

○ 各業務に係るリスク想定用シート

| 1 各業務に係るリスクの想定 | | 水道維持課 管路情報係 | | | | | |
|----------------|----------------------|---------------|-------------------|----------------|--|--------------------------|-----------------------------------|
| No. | 業務の名称 | どのような事務で | ～すると | どのような問題が発生 | リスクの区分 | 発生頻度 | 行政運営への影響度 |
| 1 | 上下水道マッピングシステムデータ更新業務 | データ入力時 | 職員及び委託業者が誤入力すると | 誤情報が発信される | 1 法令 2 倫理 3 公金の管理 4 財務(3以外) 5 サービス 6 情報の管理 7 その他 | ⑤ 高 ごまれに発生 数年に1回発生 | ④ 中 影響が生じる場合がある 支援が生じる場合がある |
| | | ノートパソコン等持ち出し時 | 暗証番号管理及び盗難防止策を怠ると | 個人情報が発信される | 1 法令 2 倫理 3 公金の管理 4 財務(3以外) 5 サービス 6 情報の管理 7 その他 | ⑥ 高 ごまれに発生 数年に1回発生 | ④ 中 影響が生じる 支援が生じる |
| | | (事務の工程3) | | (リスク) | 1 法令 2 倫理 3 公金の管理 4 財務(3以外) 5 サービス 6 情報の管理 7 その他 | ⑦ 高 月に数回発生 | ④ 中 影響が生じる 支援が生じる |
| 2 | 地下埋設物確認業務 | 受付時 | 埋設有無の情報を誤ると | 地下埋設物破壊事故につながる | 1 法令 2 倫理 3 公金の管理 4 財務(3以外) 5 サービス 6 情報の管理 7 その他 | ⑤ 高 ごまれに発生 数年に1回発生 | ④ 中 影響が生じる 支援が生じる |
| | | (事務の工程2) | | (リスク) | 1 法令 2 倫理 3 公金の管理 4 財務(3以外) 5 サービス 6 情報の管理 7 その他 | ⑥ 高 月に数回発生 | ④ 中 影響が生じる 支援が生じる |
| | | (事務の工程3) | | (リスク) | 1 法令 2 倫理 3 公金の管理 4 財務(3以外) 5 サービス 6 情報の管理 7 その他 | ⑦ 高 月に数回発生 | ④ 中 影響が生じる 支援が生じる |

【様式2】

○ リスク対応検討用シート

| 1 リスクの内容 (様式1で洗い出したリスク1つにつき、1枚使用してください。) | | 水道維持課 管路情報係 | | | | |
|--|----------------------|--------------------------------|--------------------|---|-------|----|
| 業務名 | 上下水道マッピングシステムデータ更新業務 | | | | | |
| リスクの内容 | 誤情報が発信される | | | | | |
| 2 リスクが発生する要因とその対応策 | | | | | | |
| 区分 | なぜ発生するか? | それはなぜ? | それはなぜ? | 発生を防ぐ対応策 | 実現可能性 | 効果 |
| リスクが発生する要因 | 職員がデータ入力を誤ったから | 確認が足りなかった データ提出者側の確認が足りなかった | 複数による確認が足りなかった | 複数の担当者によるチェックを徹底する 職員がチェックリストを作成する | 大 | 大 |
| | 委託業者がデータ入力を誤った | 確認が足りなかった | 主任担当者がきちんと確認できなかった | 複数の担当者によるチェックを徹底する 委託業者がチェックリストを作成する | 大 | 大 |

ハ) リスク評価更新の適切性

毎期8月に行われる統括リスクマネージャーからの指示に基づき、水道維持課のリスクマネージャーは、「担当業務状況チェックシート」を使用して、各係長へのヒアリングにより、リスク管理の観点で業務を確認し、改善すべき点に対応して

いる。

水道維持課のリスクマネージャーは、点検した業務名と、点検の結果、リスク対策の追加などマニュアルの修正又は新規策定が必要となった業務名について、「業務マニュアル点検結果一覧」を作成している。

【意見 5 4】

5. (1) ②イ) II 【意見 3】を参照されたい。

③ 内部統制

イ) 監査対象とした業務

水道維持課では、【様式 1】「各業務に係るリスク想定用シート」において識別・類型化したリスクのうち、公金の管理、サービス、情報の管理に関することについて優先度の高いものとして、【様式 2】「リスク対応検討用シート」においてリスク対応策を定めている。このなかから、以下の業務を監査における検討対象とした。

- 【水道維持係】 給水施設の寄付受納業務
- 【水道維持係】 初期調査業務
- 【管路情報係】 上下水道マッピングシステムデータ更新業務
- 【管路情報係】 地下埋設物確認業務
- 【漏水防止係】 漏水修理工事委託料精算業務

I. 給水施設の寄付受納業務

i. 業務の概要

不動産会社所有管、及び個人所有管の寄附を受け付け、受納する業務である。

ii. デザインの適切性

上下水道局が認識しているリスクの内容、及び発生を防ぐ対応策（内部統制）は下表の通りである。

| リスクの内容 | 発生を防ぐ対応策（内部統制） |
|--|---|
| 提出書類に不備が発生し、書類の受理に時間を要する。 | ①係内で誰でも処理できるように研修を実施。（※1） ②業務フローやマニュアルの作成 |
| 寄附受納済みの情報について、マッピングシステムに反映されず、誤った情報を発信してしまう。 | ①寄附受納済みの情報について、マッピングシステムに反映されているかどうかを係長が確認する。 |

| | |
|--|---|
| | ②業務フローやマニュアルについて、年に1度係員が集まってマニュアルについて意見交換し、マニュアルの内容を検証している。 |
|--|---|

※1 研修について

係内で組織体制が変わったときなど、不定期に実施している。研修内容は係内で決めている。

【意見55】

研修の効果測定に関して、水道維持課「上下水道マッピングシステムデータ更新業務」における【意見61】を参照されたい。

【意見56】

「提出書類に不備が発生し、書類の受理に時間を要する」リスクに対して、「業務フローやマニュアルの作成」が対応策として挙げられている。確かに業務フローやマニュアルの作成は重要であるが、この記載では、未だ「作成されていない」とも取れる。業務フローやマニュアルの運用のための取組みを記載する必要がある。

iii. 業務への適用、運用状況

上記iiに記載されている内部統制が業務に適用され運用されていることを確認した。具体的には、水道維持係へのヒアリング、業務マニュアル、及び寄付申込の決裁文書への添付資料一式の閲覧を実施した。

iv. モニタリング

水道維持課参事・水道維持係長へのヒアリングなどにより確認したところ、日常的モニタリングは実施されているものの、独立的評価は実施されていない。

【意見57】

5. (1) ②ロ) II 【意見5】を参照されたい。

II. 初期調査業務

i. 業務の概要

お客様からの水の相談で、出水不良・濁り水・異臭などの依頼を受け、調

査する業務である。

ii. デザインの適切性

上下水道局が認識しているリスクの内容、及び発生を防ぐ対応策（内部統制）は下表の通りである。

| リスクの内容 | 発生を防ぐ対応策（内部統制） |
|---|---|
| 初期調査で判断を誤り、業務の遅延や誤った対応により、お客様に不利益を与えてしまう。 | ①担当係にマッピングの情報・精度を向上してもらおう。 ②調査目的に応じて、チェックリストを整備し、チェックリストに基づきチェックをする。 |
| 調査後の顛末で総合情報に入力を忘れるとお客様サービス・業務の効率性の低下を招く。 | ①業務フローやマニュアルを作成する。 ②係長によるチェックをする。 |

【意見58】

「初期調査で判断を誤り、業務の遅延や誤った対応により、お客様に不利益を与えてしまう」リスクに対して「担当係にマッピングの情報・精度を向上してもらおう」対応策が挙げられている。しかし、精度向上のためどのようなアクションを取るのかが個別業務の内部統制であり、より具体的な対応策を記載する必要がある。

【意見59】

「業務フローやマニュアルを作成する」という対応策に対する意見は、水道維持課「給水施設の寄付受納業務」に記載の【意見56】を参照されたい。

iii. 業務への適用、運用状況

上記 ii に記載されている内部統制が業務に適用され運用されていることを確認した。具体的には、水道維持係へのヒアリング、業務マニュアル、及びチェックリスト等の閲覧を実施した。

iv. モニタリング

水道維持課参事・水道維持係長へのヒアリングなどにより確認したところ、日常的モニタリングは実施されているものの、独立的評価は実施されていない。

【意見60】

5. (1) ②ロ) II **【意見5】** を参照されたい。

III. 上下水道マッピングシステムデータ更新業務

i. 業務の概要

上下水道マッピングシステムデータを上下水道管の更新、新規加入・改築、及び修繕履歴等、最新の情報に更新する業務である。

ii. デザインの適切性

上下水道局が認識しているリスクの内容、及び発生を防ぐ対応策（内部統制）は下表の通りである。

| リスクの内容 | 発生を防ぐ対応策（内部統制） |
|---|--|
| データ入力時職員、及び委託業者が誤入力すると誤情報が発信される。 | ①管路情報係担当者、及び係長が委託業者からのデータ納品時に「業務チェックリスト」に基づいてチェックする。 ②委託業者より、チェック済みの「マッピング更新データチェック表」を入手し、管路情報係担当者、及び係長が再度チェックする。 |
| ノートパソコン等持ち出し時暗証番号管理、及び盗難防止策を怠ると個人情報情報が漏洩する。 | ①勉強会を開催し理解を徹底する。 （※1） ②担当職員以外に暗証番号がわからないようにする。 ③盗難防止用の鎖等を付する。 |

※1 勉強会について

マッピングシステムの操作研修は新人研修時、その後は希望者向けに研修を実施している。平成27年度は、新人向けに「5月：上下水道統合型マッピングシステムの操作方法について」、希望者向けに、「9月：管網解析システムの操作方法について」を開催している。

【意見61】

受講者から研修内容理解に関するアンケートなどを取っていないため、受講者は自らの理解の正確性を把握できないことに加え、水道維持課としても、

受講者の理解度や研修に対するニーズを把握できない。受講者へ研修内容理解に関するアンケートを実施し、受講者の理解度や研修に対するニーズを把握するような改善を検討されたい。

【意見62】

発生を防ぐ対応策（内部統制）に、「勉強会を開催し理解を徹底する」「担当職員以外に暗証番号がわからないようにする」とある。人材育成の観点からも勉強会における理解促進は重要であるが、理解が促進されなければ内部統制はいつまでも機能しないことになる。理解が促進されるまでの過程を含めどのような状況においても個別業務に対する内部統制が機能する策を選定することを検討されたい。また、後者に関しては、暗証番号を分からないようにすることを個人管理に委ねるかのような対応策ではなく、課もしくは上下水道局としての具体策を明示することが必要である。

iii. 業務への適用・運用状況

上記 ii に記載されている内部統制が業務に適用され運用されていることを確認した。具体的には、水道維持課参事・管路情報係長へのヒアリング、業務マニュアル、及びデータ納品時のチェック資料である業務チェックリスト等の閲覧を実施した。

iv. モニタリング

水道維持課参事・管路情報係長へのヒアリングなどにより確認したところ、日常的モニタリングは実施されているものの、独立的評価は実施されていない。

【意見63】

5. (1) ②ロ) II 【意見5】を参照されたい。

IV. 地下埋設物確認業務

i. 業務の概要

秋田中央地区地下設備事故防止連絡会の取り決めにより、地下掘削を伴う工事の施工者に対してマッピングシステムの管路の位置情報等を提供し上下水道管の破損事故を防止する業務である。

ii. デザインの適切性

上下水道局が認識しているリスクの内容、及び発生を防ぐ対応策（内部統

制) は下表の通りである。

| リスクの内容 | 発生を防ぐ対応策 (内部統制) |
|----------------------------|--|
| 埋設有無の情報を誤ると地下埋設物破損事故につながる。 | ①入力時のデータチェックを徹底する。 ②受付者以外の職員からのチェックを徹底する。(※1) |

※1 チェックの徹底について

管路情報係内の受付者以外の者が施工箇所や地下埋設物の確認を行う。確認にあたっては、業務マニュアルに沿ったチェックリストがあり、マッピング図面を工事業者に引き渡す際に個人情報 を消去しているかなど、受付者とは別の担当者がチェックリストに沿ってチェックする。

【意見64】

チェックリストを確認したところ、受付者やチェック担当者の記名がない。そのため、例えば、受付者がマッピング図面の引渡しをしてチェックリストを用いてチェックしたとしても、外観上判別できない。また、マッピング図面には個人の氏名などの個人情報も含まれている。受付担当者とチェック担当者を分離することの趣旨をより厳格に理解し、ダブルチェックを実施していることを明瞭にする必要がある。

なお、対応策に「徹底する」とあるが、この徹底の具体的な手法が内部統制の手法であり、この具体策を記載する必要がある。

iii. 業務への適用、運用状況

上記 ii に記載されている内部統制が業務に適用され運用されていることを確認した。具体的には、水道維持課参事・管路情報係長へのヒアリング、業務マニュアル、及び関連資料の閲覧を実施した。

iv. モニタリング

水道維持課参事・管路情報係長へのヒアリングなどにより確認したところ、日常的モニタリングは実施されているものの、独立的評価は実施されていない。

【意見65】

5. (1) ②ロ) II 【意見5】を参照されたい。

V. 漏水修理工事委託料精算業務

i. 業務の概要

包括外部委託業務のひとつである漏水修理業務について、修理1件ごとに精算書を作成し、委託料を決定する業務である。

ii. デザインの適切性

上下水道局が認識しているリスクの内容、及び発生を防ぐ対応策（内部統制）は下表の通りである。

| リスクの内容 | 発生を防ぐ対応策（内部統制） |
|-------------------|--|
| 委託料の決定に誤りが生じてしまう。 | ①チェックシートを複数人で確認する。 ②カラフルチェックにより、複数人で確認する。 |

漏水修理工事委託料精算業務は上下水道局と秋田市上下水道サービス株式会社との包括業務委託契約の中での1業務である（5.（3）①イ）参照）。

◆契約履行期間 平成26年4月1日～平成31年3月31日

◆契約金額 1,502,101,960円

委託先へのヒアリングによると、漏水修理工事委託料精算業務にあたっては、必ず経験豊富な担当者をつけているとのことである。

iii. 業務への適用、運用状況

上記iiに記載されている内部統制が業務に適用され運用されていることを確認した。具体的には、水道維持課参事・漏水防止係長へのヒアリング、業務マニュアル、及び漏水修理工事委託料積算チェックリスト表の閲覧を実施した。

iv. モニタリング

水道維持課参事・漏水防止係長へのヒアリングなどにより確認したところ、日常的モニタリングは実施されているものの、独立的評価は実施されていない。

【意見66】

5.（1）②ロ）Ⅱ【意見5】を参照されたい。

(6) 水道建設課

① 水道建設課の業務の概要

イ) 組織及び職員数

課長1名、課長補佐1名、水道計画係7名、整備第一係8名、整備第二係12名。計29名の組織である。

ロ) 主な職務分掌

I. 水道計画係

- 課の庶務に関すること。
- 水道基幹施設の整備更新に関すること。
- 開発行為の事前協議、及び審査に関すること。
- 配水管の整備計画に関すること。

II. 整備第一係

- 配水管の整備に関すること。
- 受託工事に関すること。
- 他工事に伴う給水管布設替えに関すること。

III. 整備第二係

- 配水管の整備に関すること。

② リスク評価

イ) リスク評価の網羅性

水道建設課では、課長会議での伝達事項などを課長より各係に伝達するとともに、各係で抱えるトラブルなどを共有する。当該一連のプロセスにより、他の行政機関などで発生した不祥事について、課内で共有され、各自が他の行政機関などで発生した不祥事をもとに担当業務でも発生しうるリスク要因を把握できる環境が整備されている。また、統括リスクマネージャーからの指示に基づき、各係にて日常業務に関するリスクの洗い出しを行っており、それを課長補佐が取りまとめている。

以上のように、部局長会議からトップダウン形式により共有される他の行政機関などの不祥事の情報や、各係における日常業務に関するリスクの洗い出しというボトムアップ的な取組みにより、水道建設課の業務において想定されるリスクの洗い出しを行い、洗い出したリスクを、各係長が【様式1】「各業務に係るリスク想定用シート」にまとめ、対応策の検討(【様式2】「リスク対応検討用シート」)、業務フローへの当てはめ(【様式3】「リスクを組み込んだ事務の工程管理シート」)を行っている。

【様式1】

○ 各業務に係るリスク想定用シート

水道建設課 1、2は全係 3は整備第一係 4は水道計画係

1 各業務に係るリスクの想定

| No. | 業務の名称 | どのような事務で | ～すると | どのような問題が発生 | リスクの区分 | 発生頻度 | 行政運営への影響度 |
|-----|--------|-----------------|-----------------------------------|------------------------------|--|----------------------|--|
| 1 | 設計積算業務 | 積算単価の決定 | 労務単価の適用範囲や資材の規格等を誤ると | 適正な工事費の積算が出来ない | 1 法令 2 倫理 3 公金の管理 ④ 財務(3以外) 5 サービス 6 情報の管理 7 その他 | ㊦ ごくまれに発生 数年に1回発生 | 小 影響が生じる場合がある 支障が生じる場合がある ④ 影響が生じる 支障が生じる |
| | | 単価のシステムへの入力 | 設計積算システムへ誤った単価を入力すると | 適正な工事費の積算が出来ない | 1 法令 2 倫理 3 公金の管理 ④ 財務(3以外) 5 サービス 6 情報の管理 7 その他 | ㊦ ごくまれに発生 数年に1回発生 | 小 影響が生じる場合がある 支障が生じる場合がある ④ 影響が生じる 支障が生じる |
| | | 設計図書の作成 | 配管施工方法や工事内容を熟知せず、現地調査を十分しないで設計すると | 適正な工事費の積算が出来ない | 1 法令 2 倫理 3 公金の管理 ④ 財務(3以外) 5 サービス 6 情報の管理 7 その他 | ㊦ ごくまれに発生 数年に1回発生 | 小 影響が生じる場合がある 支障が生じる場合がある ④ 影響が生じる 支障が生じる |
| | | 設計図書の作成 | コスト意識が無く設計すると | 適正な工事費の積算が出来ない | 1 法令 2 倫理 3 公金の管理 ④ 財務(3以外) 5 サービス 6 情報の管理 7 その他 | ㊦ ごくまれに発生 数年に1回発生 | 小 影響が生じる場合がある 支障が生じる場合がある ④ 影響が生じる 支障が生じる |
| | | 補助金(交付金)対象工事の設計 | 補助対象基準を熟知しないで設計すると | 受け取れるべき補助金が受けられなかったり、還付金が生じる | 1 法令 2 倫理 3 公金の管理 ④ 財務(3以外) 5 サービス 6 情報の管理 7 その他 | ㊦ ごくまれに発生 数年に1回発生 | 小 影響が生じる場合がある 支障が生じる場合がある ④ 影響が生じる 支障が生じる |
| | | | | | | | |

【様式1】「各業務に係るリスク想定用シート」において水道建設課が識別しているリスクを、①業務の有効性及び効率性、③コンプライアンスと関連付けて整理すると以下のようになる。

【全係】

| 業務の内容 | 識別リスク | 内部統制の目的 |
|--------|--|-------------|
| 設計積算業務 | 労務単価の適用範囲や資材の規格等を誤ると適正な工事費の積算が出来ない。 | 業務の有効性及び効率性 |
| | 設計積算システムへ誤った単価を入力すると適正な工事費の積算が出来ない。 | 業務の有効性及び効率性 |
| | 配管施工方法や工事内容を熟知せず、現地調査を十分しないで設計すると適正な工事費の積算が出来ない。 | 業務の有効性及び効率性 |
| | コスト意識が無く設計すると適正な工事費の積算が出来ない。 | 業務の有効性及び効率性 |
| | 補助対象基準を熟知しないで設計すると受け取れるべき補助金が受けられなかったり、還付金 | 業務の有効性及び効率性 |

| | | |
|--------|--|-------------|
| | が生じる。 | |
| 工事監督業務 | 手続きをしないと公・私有財産を無断使用することとなる。 | コンプライアンス |
| | PRを怠ると住民・関係者に迷惑をかけた、工事の進捗に影響が出る。 | 業務の有効性及び効率性 |
| | 安全指導の徹底を怠ると労働災害の発生。 | コンプライアンス |
| | 仕切り弁の操作を誤ると想定外の断水が発生したり、濁り水が生じる。 | 業務の有効性及び効率性 |
| | 不適切な指示・指導を行うと業者に不利益を生じさせたり、逆に有利に働くよう便宜を図ることも可能となる。 | コンプライアンス |
| | 適切に確認を行わないと品質の劣る成果となる可能性がある。 | 業務の有効性及び効率性 |

【整備第一係】

| 業務の内容 | 識別リスク | 内部統制の目的 |
|--------|------------------------------|-------------|
| 受託工事業務 | 適切に協議を行わないと依頼内容との不一致が生じる。 | 業務の有効性及び効率性 |
| | 補償基準を熟知しないで設計すると依頼者への請求額を誤る。 | 業務の有効性及び効率性 |

【水道計画係】

| 業務の内容 | 識別リスク | 内部統制の目的 |
|-----------------|---------------------------|-------------|
| 開発行為に伴う給水施設設置業務 | 計算方法を誤ると賦課金額を誤る。 | 業務の有効性及び効率性 |
| | 寄付採納事務を怠ると施設の維持管理に支障が生じる。 | 業務の有効性及び効率性 |

【意見67】

例えば、受託工事業務、設計積算業務における下表に記載したリスクが顕在化した場合には、市民の信頼を損ない、市政運営への影響が大きいと言え、【様式1】「各業務に係るリスク想定用シート」でリスクとして識別することを検討された

い。

| 業務の内容 | 識別すべきリスク | リスクの識別が必要と判断した理由 |
|--------|---------------------------------|--|
| 受託工事業務 | 業者選定にあたり、特定の業者に発注が偏り、公平性が阻害される。 | 受託工事は、年度当初に「配水管等切廻工事の請負比率に係る契約」を7社と締結し、輪番制で選定している。しかし、繁忙期など輪番制が崩れ、選定方法が必ずしも明確とは言えない部分もある。特定の業者に発注が偏ると、外観的に業者との間に馴れ合いが生じていると疑義が持たれ、ひいては市民の信頼の失墜につながる。 |
| 設計積算業務 | 単価表が外部に流出する。 | 水道建設課内で単価表を作成し、当該単価表を用いて個別の工事の設計積算を行う運用となっているため、単価表が外部に流出することで適切な競争が行われなくなる。 |

【意見68】

設計積算業務は、浄水課における設計業務管理チェックマニュアルと業務内容が類似している。浄水課では水道建設課と比較して小規模な修繕が多いが、設計管理や発注に関しては共通する業務も多い。

浄水課の設計業務管理チェックマニュアルでは「工事発注を遅らせると工期設定が困難になるリスク」を識別しているが、水道建設課では同様のリスクを識別していない。秋田市は降雪により冬季の工事が困難になる地域もあるため、工事発注時期は重要であることから、「工事発注を遅らせると工期設定が困難になるリスク」を水道建設課でも認識することを検討されたい。また、このような共通する業務がある場合には、担当課間で意見交換などを実施し、網羅的にリスクを洗い出せるような上下水道局内のコミュニケーションの仕組みをつくることも併せて検討されたい。

なお、「今後の内部統制に関する取組方針」において、建設工事に関する指導・助言を行う内部管理部門とされている工事検査室が、このような建設工事に共通するリスクの識別を支援することも検討されたい。

ロ) リスクの優先順位付けの適切性

水道建設課のリスクマネージャーは、上記で洗い出したリスクに関して、発生頻度や行政運営への影響を勘案して、対応すべきリスクの優先順位付けを行っている。

ハ) リスク評価更新の適切性

毎期8月に行われる統括リスクマネージャーからの指示に基づき、水道建設課のリスクマネージャーは、「担当業務状況チェックシート」を使用して、各係長へのヒアリングによりリスク管理の観点で業務を確認し、改善すべき点に対応している。

水道建設課のリスクマネージャーは、点検した業務名と点検結果、リスク対策の追加などマニュアルの修正又は新規策定が必要となった業務名について、「業務マニュアル点検結果一覧」を作成している。

【意見69】

5. (1) ②イ) II 【意見3】を参照されたい。

③ 内部統制

イ) 監査対象とした業務

水道建設課における業務の中から、「コンプライアンスの観点」、「業務の有効性及び効率性」の観点を踏まえ、以下の業務を監査対象としている。

- 【全係】設計積算業務
- 【全係】工事監督業務

ロ) 監査結果

I. 設計積算業務【全係】

i. 業務の概要

工事の予定価格の基礎となる工事費の積算を行うための単価の設定、及び工事費の積上げ計算を行う業務である。

ii. デザインの適切性

上下水道局が認識しているリスクの内容、及び発生を防ぐ対応策（内部統制）は下表の通りである。

| リスクの内容 | 発生を防ぐ対応策（内部統制） |
|-----------------|--------------------|
| 労務単価の適用範囲や資材の規格 | ① 配水管設計積算マニュアル、積算歩 |

| | |
|--|--|
| 等を誤ると適正な工事費の積算が出来ない。 | 掛等の熟知。単価担当グループを編成し、レベルの向上と維持を図る。 |
| 設計積算システムへ誤った単価を入力すると適正な工事費の積算が出来ない。 | ②複数の担当者によるチェックを実施する。 |
| 配管施工方法や工事内容を熟知せず、現地調査を十分しないで設計すると適正な工事費の積算が出来ない。 | ①水管設計積算マニュアル、仕様書要領集等の熟知。ベテラン副担当者によるOJT。外部研修・課内研修の実施。 ②何のための工事なのか意識をしっかりと持つ、計画係と密に情報を共有する。 |
| コスト意識が無く設計すると適正な工事費の積算が出来ない。 | ③ベテラン副担当者によるOJT。 |
| 補助対象基準を熟知しないで設計すると受け取れるべき補助金が受けられなかったり、還付金が生じる。 | 交付要綱の熟知。国県の通知の情報共有。複数の担当者によるチェックを徹底する。 |

【意見70】

リスク対応策に、「熟知する」「徹底する」「情報を共有する」「マニュアルを整備する」や「OJT」がある。確かにこれらはいずれも事務処理誤りを防止するために重要であり、「OJT」も人材育成面では重要である。しかしながら、これらはいずれも事務処理誤りに求められるレベルが判然とせず、対応する職員の能力に委ねられてしまい、どの時点でリスクへの対応レベルに到達するのか不明である。リスク対応策は上下水道局内のすべての職員が理解できる程度の具体性を持って記載されるべきである。

このような、リスクへの対応策が全体として具体性に欠け、何をもってリスク対応しているのか不明瞭なものが多い理由は、市の構築する内部統制への職員理解が不足していることに起因していると考ええる。「内部統制」への職員理解は今後高めていくことになると推察するが、市は、上下水道局のみならず、全ての部局に対して内部統制の考え方を改めて研修などにより周知し、業務の有効性・効率性の確保、コンプライアンスの徹底に資する内部統制の再構築と更なる推進に努められたい。

iii. 業務への適用・運用状況

上記 ii に記載されている内部統制が業務に適用され運用されていることを確認した。具体的には、担当者へのヒアリング、業務マニュアル、及び各種チ

チェックリスト等の閲覧を実施した。

iv. モニタリング

水道建設課へのヒアリングなどにより確認したところ、日常的モニタリングは実施されているものの、独立的評価は実施されていない。

【意見 7 1】

5. (1) ②ロ) II 【意見 5】を参照されたい。

II. 工事監督業務【全係】

i. 業務の概要

工事の進捗管理、検査などを行う業務である。

ii. デザインの適切性

上下水道局が認識しているリスクの内容、及び発生を防ぐ対応策（内部統制）は下表の通りである。

| リスクの内容 | 発生を防ぐ対応策（内部統制） |
|---|--|
| 手続きをしないと公・私有財産を無断使用することとなる。 | ベテラン副担当者による OJT。配水管工事監督業務マニュアルの熟知。チェックシートによる管理。複数の担当者によるチェックを徹底する。 |
| PR を怠ると住民・関係者に迷惑をかけたり、工事の進捗に影響が出る。 | ベテラン副担当者による OJT。配水管工事監督業務マニュアルの熟知。チェックシートによる管理。複数の担当者によるチェックを徹底する。 |
| 安全指導の徹底を怠ると労働災害が発生する。 | ベテラン副担当者による OJT。チェックシートによる管理。複数の担当者によるチェックを徹底する。定期的なパトロールの実施。 |
| 仕切り弁の操作を誤ると想定外の断水が発生したり、濁り水が生じる。 | ベテラン副担当者による OJT。入念な事前調査。配水管工事監督業務マニュアル（断水工事マニュアル）の熟知。チェックシートによる管理。 |
| 不適切な指示・指導を行うと業者に不利益を生じさせたり、逆に有利に働くよう便宜を図ることも可 | ベテラン副担当者による OJT。重要な打ち合わせや現場立ち会いは複数で行う。コンプライアンス研修。 |

| | |
|------------------------------|------------------------------|
| 能となる。 | |
| 適切に確認を行わないと品質の劣る成果となる可能性がある。 | 副担当者制。マニュアルの熟知。総括監督員による課内検査。 |

【意見 7 2】

リスク対応先の記載について、水道建設課の設計積算業務に記載の【意見 7 0】を参照されたい。

iii. 業務への適用、運用状況

上記 ii に記載されている内部統制が業務に適用され運用されていることを確認した。具体的には、担当者へのヒアリング、業務マニュアル、及び各種チェックリスト等の閲覧を実施した。

iv. モニタリング

水道建設課へのヒアリングなどにより確認したところ、日常的モニタリングは実施されているものの、独立的評価は実施されていない。

【意見 7 3】

5. (1) ②ロ) II 【意見 5】を参照されたい。

(7) 浄水課

① 浄水課の業務の概要

イ) 組織及び職員数

課長 1 名、課長補佐 1 名、浄水管理係 6 名、設備係 1 1 名、水質管理室長 1 名、水質管理室 8 名、計 2 8 名の組織である。

ロ) 主な職務分掌

I. 浄水管理係

- 送配水計画に関すること。
- 薬品等危険物の保安管理に関すること。

II. 設備係

- 浄水場、配水場等の維持管理、改良、及び運転操作に関すること。
- 浄水場の水処理、及び浄配水場等の塩素滅菌に関すること
- 電力の需給調整、及び保安に関すること。
- 水源流域の監視に関すること。
- 原水、浄水、排水の日常的な水質検査・調査に関すること。

III. 水質管理室

- 原水、浄水、給水栓水、排水等の水質検査・試験に関すること。
- 水源流域、及び浄水処理過程等における水質調査、及び研究に関すること。
- 水質の相談に関すること。
- 水質検査計画に関すること。
- 水質検査機器類の維持管理に関すること

② リスク評価

イ) リスク評価の網羅性

浄水課では、課長会議での伝達事項などを課長より各係に伝達するとともに、各係で抱えるトラブルなどを共有する。当該一連のプロセスにより、他の行政機関などで発生した不祥事について、課内で共有され、各自が他の行政機関などで発生した不祥事をもとに担当業務でも発生しうるリスク要因を把握できる環境が整備されている。また、浄水課では、統括リスクマネージャーからの指示に基づき、各係にて日常業務に関するリスクの洗い出しを行っており、それを課長補佐が取りまとめている。

以上のように、部局長会議からトップダウン形式により共有される他の行政機関などの不祥事の情報や、各係における日常業務に関するリスクの洗い出しというボトムアップ的な取組みにより、浄水課の業務において想定されるリスクの洗

い出しを行い、洗い出したリスクを、各係長が【様式1】「各業務に係るリスク想定用シート」にまとめ、対応策の検討（【様式2】「リスク対応検討用シート」）、業務フローへの当てはめ（【様式3】「リスクを組み込んだ事務の工程管理シート」）を行っている。

【様式1】

○ 各業務に係るリスク想定用シート

| | | | | 浄水課 | | 浄水管理係 | |
|----------------|-----------|----------|-----------------|--------------------------|--|----------------------|-----------|
| 1 各業務に係るリスクの想定 | | | | | | | |
| No. | 業務の名称 | どのような事務で | ～すると | どのような問題が発生 | リスクの区分 | 発生頻度 | 行政運営への影響度 |
| 1 | マニュアル管理業務 | マニュアルの改正 | 記載内容を見直して改正しないと | 記載内容が実態と沿わないため業務へ対応ができない | 1 法令 | ① ごくまれに発生 | 小 |
| | | | | | 2 倫理 | ② 年に1回発生 | 中 |
| | | | | | 3 公金の管理 4 財務(3以外) 5 サービス 6 情報の管理 7 その他 | ③ 年に数回発生 ④ 月に数回発生 | 大 |
| 2 | 浄水発生土販売業務 | 販売伝票発行時 | 手順を間違えると | 代金の納入ができない | 1 法令 | ① ごくまれに発生 | 小 |
| | | | | | 2 倫理 | ② 年に1回発生 | 中 |
| | | | | | 3 公金の管理 4 財務(3以外) 5 サービス 6 情報の管理 7 その他 | ③ 年に数回発生 ④ 月に数回発生 | 大 |
| 3 | 発生土積込時 | 担当者が不在だと | 発生土の積み込みができない | 発生土の積み込みができない | 1 法令 | ① ごくまれに発生 | 小 |
| | | | | | 2 倫理 | ② 年に1回発生 | 中 |
| | | | | | 3 公金の管理 4 財務(3以外) 5 サービス 6 情報の管理 7 その他 | ③ 年に数回発生 ④ 月に数回発生 | 大 |

【様式1】「各業務に係るリスク想定用シート」において浄水課が識別しているリスクを、①業務の有効性及び効率性、③コンプライアンスと関連付けて整理すると以下のようなになる。

【浄水管理係】

| 業務の内容 | 識別リスク | 内部統制の目的 |
|-----------|--|-------------|
| マニュアル管理業務 | 記載内容を見直して改正しないと記載内容が実態と沿わないため業務へ対応ができない。 | 業務の有効性及び効率性 |
| 浄水発生土販売業務 | 手順を間違えると代金の納入ができない。 | 業務の有効性及び効率性 |
| | 担当者が不在だと発生土の積み込みができない。 | 業務の有効性及び効率性 |

【設備係】

| 業務の内容 | 識別リスク | 内部統制の目的 |
|---------------------|---|-------------|
| 浄水場関係危機管理業務 | 事故の原因や状況を適切に判断しないと事故対応が遅れ、浄水処理、及び給水に影響が出てしまう。 | コンプライアンス |
| | 連絡体制による報告が遅れると事故への緊急措置など対策の指示、命令が遅れてしまう。 | コンプライアンス |
| | 水質検査などによる安全確認を適切にしないと浄水場の運転再開、給水に影響が出てしまう。 | コンプライアンス |
| 水質事故情報伝達 | 取水停止の時期を誤ると浄水処理に重大な影響が出る。 | コンプライアンス |
| ダム放流情報伝達事務 | 放流通知等の受信確認が遅れると浄水処理に重大な影響がある。 | コンプライアンス |
| 設計業務管理チェック マニュアル | 担当職員の理解（目的、工事内容、現状、法令等）が足りないと設計金額に誤りが生じてしまう。 | 業務の有効性及び効率性 |
| | 設計積算基準書の選定を誤ると設計金額に誤りが生じてしまう。 | 業務の有効性及び効率性 |
| | 必要数量を確認していないと設計金額に誤りが生じてしまう。 | 業務の有効性及び効率性 |
| | 単価作成で安易な調査をすると設計金額に誤りが生じてしまう。 | 業務の有効性及び効率性 |
| | 発注時期を遅らせると工期設定が困難になる。 | 業務の有効性及び効率性 |
| 水道工事・修繕施工管理 業務 | 提出書類の内容をしっかりと確認しないと施工への影響が出てしまう。 | 業務の有効性及び効率性 |
| | 適切な指示をしないと施工への影響が出てしまう。 | 業務の有効性及び効率性 |
| | 段階確認を怠ると施工への影響が出てしまう。 | 業務の有効性及び効率性 |
| | 安全性の確認と適切な指導をしないと事故が起きる可能性がある。 | コンプライアンス |

【水質管理室】

| 業務の内容 | 識別リスク | 内部統制の目的 |
|-----------------|--|----------|
| クリプトスポリジウム等対策運用 | 適切な水質検査を実施しないと原水の汚染レベルの判断ができない。 | コンプライアンス |
| | 適切な浄水処理を実施しないと水道水の安全性の確保ができない。 | コンプライアンス |
| | 感染発生時に対応、及び報告を実施しないと対策指針で求められる対策をしていないことになる。 | コンプライアンス |

【意見74】

例えば、設計業務管理チェックマニュアルにおける下表に記載したリスクが顕在化した場合には、市民の信頼を損ない、市政運営への影響が大きいと言え、【様式1】「各業務に係るリスク想定用シート」でリスクとして識別することを検討されたい。

| 業務の内容 | 識別すべきリスク | リスクの識別が必要と判断した理由 |
|-----------------|---------------------------------|--|
| 設計業務管理チェックマニュアル | 業者選定にあたり、特定の業者に発注が偏り、公平性が阻害される。 | 50万円以下の工事については、浄水課において業者から見積書を入手し随意契約としているため、特定の業者に発注が偏ると、外観的に業者との間に馴れ合いが生じていると疑義が持たれ、ひいては市民の信頼の失墜につながる。 |

ロ) リスクの優先順位付けの適切性

浄水課のリスクマネージャーは、上記で洗い出したリスクに関して、発生頻度や行政運営への影響を勘案して、対応すべきリスクの優先順位付けを行っている。

【意見75】

市は市民の多様なニーズに対しきめ細やかな対応が求められる一方で、対応する職員数には限りがある。そのために、限られた人的資源である職員を効果的かつ効率的に活用するために、識別されたリスクを行政運営への影響度や発生可能性に応じて優先順位付けし、それに従った適切なリスク対策を選択することが必要である。

この点、水道工事・修繕施工管理業務における「提出書類の内容をしっかりと確認しないと施工への影響が出てしまう」リスクは、発生頻度を「低」、行政運営への影響度を「小」としているにもかかわらず、リスク回避する対応策を講じている。限られた人的資源を効果的かつ効率的に活用するために、識別されたリスクを、リスクの性質に応じて優先順位付けし、適切なリスク対策を選択することが必要である。

【様式1】

| No. | 業務の名称 | どのような事務で | ～すると | どのような問題が発生 | リスクの区分 | 発生頻度 | 行政運営への影響度 | |
|-----|-------------------|----------|---------------------|---------------|--|--|----------------------------|----------------------------|
| 7 | 水道工事・修繕施行 管理業務 | 書類提出時 | 提出書類を内容をしっかりと確認しないと | 施工への影響が出てしまう。 | 1 法令 2 倫理 3 公金の管理 4 財務(3以外) 5 サービス 6 情報の管理 7 その他 | ごくまれに発生 数年に1回発生 | 影響が生じる場合がある 支障が生じる場合がある | |
| | | 各協議時 | 適切な指示をしないと | 施工への影響が出てしまう。 | 1 法令 2 倫理 3 公金の管理 4 財務(3以外) 5 サービス 6 情報の管理 7 その他 | ごくまれに発生 数年に1回発生 | 影響が生じる場合がある 支障が生じる場合がある | |
| | | 段階確認時 | 段階確認を怠ると | 施工への影響が出てしまう。 | 1 法令 2 倫理 3 公金の管理 4 財務(3以外) 5 サービス 6 情報の管理 7 その他 | ごくまれに発生 数年に1回発生 | 影響が生じる場合がある 支障が生じる場合がある | |
| | | 施工時 | 安全性の確認と適切な指導をしないと | 事故が起きる可能性がある。 | 1 法令 2 倫理 3 公金の管理 4 財務(3以外) 5 サービス 6 情報の管理 7 その他 | ごくまれに発生 数年に1回発生 | 影響が生じる場合がある 支障が生じる場合がある | |
| | | | | | | 1 法令 2 倫理 3 公金の管理 4 財務(3以外) 5 サービス 6 情報の管理 7 その他 | 低 数年に1回発生 | 影響が生じる場合がある 支障が生じる場合がある |
| | | | | | | 1 法令 2 倫理 3 公金の管理 4 財務(3以外) 5 サービス 6 情報の管理 7 その他 | 高 年に数回発生 月に数回発生 | 大きい影響が生じる 支障が生じる |
| | | | | | | 1 法令 2 倫理 3 公金の管理 4 財務(3以外) 5 サービス 6 情報の管理 7 その他 | 低 数年に1回発生 | 影響が生じる場合がある 支障が生じる場合がある |

【様式2】

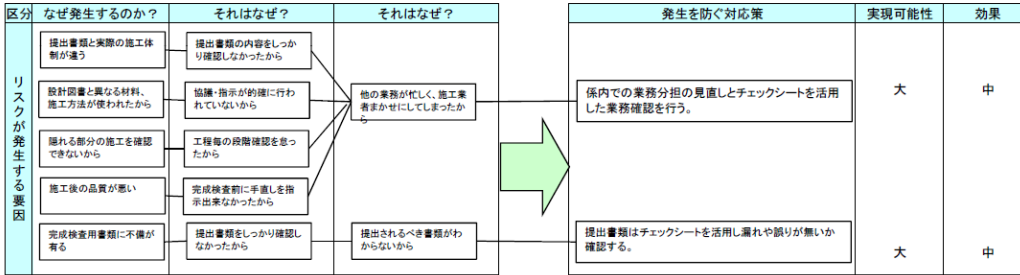
○ リスク対応検討用シート

浄水課 設備係

1 リスクの内容 (様式1で洗い出したリスク1つにつき、1枚使用してください。)

| | |
|--------|----------------|
| 業務名 | 工事・修繕施工管理マニュアル |
| リスクの内容 | 施工への影響が出てしまう。 |

2 リスクが発生する要因とその対応策



- ※ 進め方の手順
- ① 「1 リスクの内容」の欄に、このシートで取り上げるリスクに係る「業務名」と「リスクの内容」を記入します。
 - ② なぜそのリスクが発生するのか、その原因を考えて付箋に書き出し、「なぜ発生するのか?」の欄に貼ります。
 - ③ 上記②において貼付した付箋の原因がなぜ発生したかを考え、真ん中の「それはなぜ?」の欄に貼ります。
 - ④ 上記③において貼付した付箋の原因がなぜ発生したかを考え、右端の「それはなぜ?」の欄に貼ります。
 - ⑤ 各付箋を見て、原因と結果の関係になっている付箋を線でつなぎます。
 - ⑥ 各要因(「それはなぜ?」を繰り返して一番右にある要因)に対する対応策を付箋に書き出し、「発生を防ぐ対応策」の欄に貼ります。
 - ⑦ 「発生を防ぐ対応策」の実現可能性と効果を「大」「中」「小」で評価し、その対応策を書いた付箋の横に記入します。

ハ) リスク評価更新の適切性

毎期8月に行われる統括リスクマネージャーからの指示に基づき、浄水課のリスクマネージャーは「担当業務状況チェックシート」を使用して、各係長との協議によりリスク管理の観点での業務を確認し、改善すべき点に対応している。

浄水課のリスクマネージャーは、点検した業務名と点検結果、リスク対策の追加などマニュアルの修正又は新規策定が必要となった業務名について、「業務マニュアル点検結果一覧」を作成している。

【意見76】

5. (1) ②イ) II 【意見3】を参照されたい。

③ 内部統制

イ) 監査対象とした業務

浄水課における業務の中から、「コンプライアンスの観点」、「業務の有効性及び効率性の観点」を踏まえ、以下の業務を監査対象としている。

- 【浄水管理係】 マニュアル管理業務
- 【浄水管理係】 浄水発生土販売業務
- 【設備係】 浄水場関係危機管理業務
- 【設備係】 水道工事・修繕施工管理業務

ロ) 監査結果

I. マニュアル管理業務【浄水管理係】

i. 業務概要

マニュアルの記載内容を見直す業務である。

ii. デザインの適切性

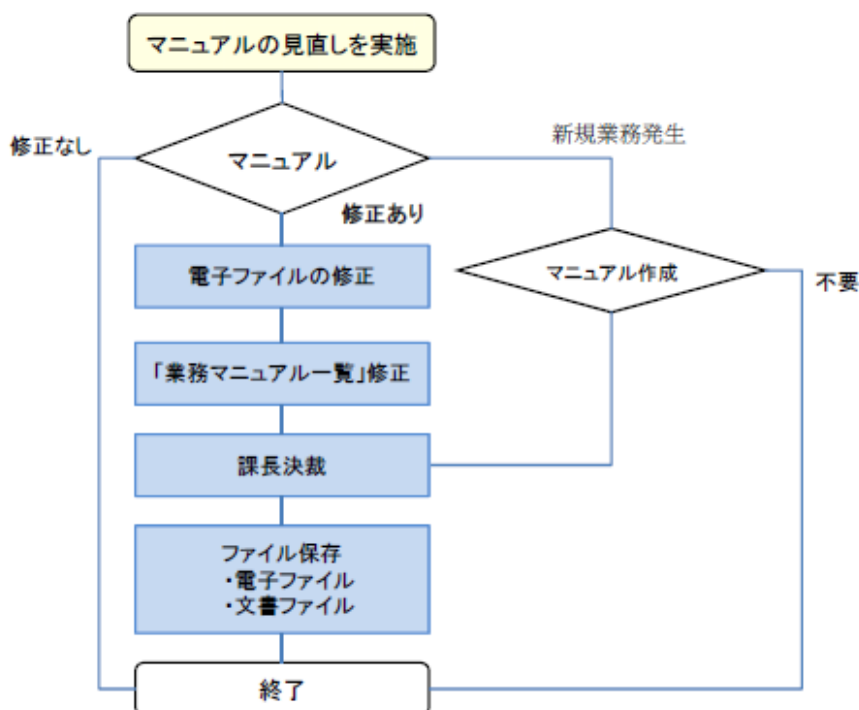
上下水道局が認識しているリスクの内容、及び発生を防ぐ対応策（内部統制）は下表の通りである。

| リスクの内容 | 発生を防ぐ対応策（内部統制） |
|--|----------------------------------|
| 記載内容を見直して改正しないと記載内容が実態と沿わないため業務へ対応ができない。 | ①マニュアルに基づく作業の周知徹底。 ②担当業務の再確認。 |

【意見 7 7】

マニュアルの見直しは全課にて実施している。マニュアルの見直しがなされないことは、事務処理誤りのリスクへの対応が遅れることになる。その点、浄水課では【様式 1】に記載してリスクとして認識しているが、他の課では認識していない。他の課においてもマニュアルの更新されないことによる事務処理誤りを生じさせるリスクは内在していると考えられ、同様にリスクとして認識することを検討されたい。

なお、マニュアルの見直しのフローは以下の通りである。



(出典：浄水課作成マニュアル「マニュアル管理業務（フロー図）」)

iii. 業務への適用・運用状況

上記 ii に記載されている内部統制が業務に適用され運用されていることを確認した。具体的には、担当者へのヒアリング、業務マニュアル、及びマニュアル見直しの決裁文書の閲覧を実施した。

iv. モニタリング

浄水課へのヒアリングなどにより確認したところ、日常的モニタリングは実施されているものの、独立的評価は実施されていない。

【意見 7 8】

5. (1) ②ロ) II 【意見 5】を参照されたい。

II. 浄水発生土販売業務【浄水管理係】

i. 業務概要

浄水の過程で発生した汚泥を売却する業務である。

ii. デザインの適切性

上下水道局が認識しているリスクの内容、及び発生を防ぐ対応策（内部統制）は下表の通りである。

| リスクの内容 | 発生を防ぐ対応策（内部統制） |
|------------------------|--|
| 手順を間違うと代金の納入ができなくなる。 | ①取扱マニュアルを見直し、誰でも処理できるようにする。 ②係内の勉強会を開催し、職員の理解を徹底する。 |
| 担当者が不在だと発生土の積み込みができない。 | ①資格職員の増員や休暇取得を調整する。 ②係内の勉強会を開催し、職員の理解を徹底する。 |

【意見79】

「手順を間違うと代金の納入ができなくなるリスク」へ求められる対応策は、代金の納入の際に実施している決裁や業務手順の中での有効なチェック行為になる。しかしながら、記載されている「取扱マニュアルを見直し、誰でも処理できるようにする」や「係内の勉強会を開催し、職員の理解を徹底する」は、個別の業務に対して有効な対応策ではない。なお、「担当者が不在だと発生土の積み込みができないリスク」への対応策も同様である。

より具体的に、リスクに直結する対応策を記載することを検討されたい。

iii. 業務への適用・運用状況

上記 ii に記載されている内部統制が業務に適用され運用されていることを確認した。具体的には、担当者へのヒアリング、業務マニュアル、及び浄水発生土購入申込書の閲覧を実施した。

iv. モニタリング

浄水課へのヒアリングなどにより確認したところ、日常的モニタリングは実施されているものの、独立的評価は実施されていない。

【意見80】

5. (1) ②ロ) II【意見5】を参照されたい。

III. 浄水場関係危機管理業務【設備係】

i. 業務概要

水質事故が発生した場合の対応業務である。

ii. デザインの適切性

上下水道局が認識しているリスクの内容、及び発生を防ぐ対応策（内部統制）は下表の通りである。

| リスクの内容 | 発生を防ぐ対応策（内部統制） |
|---|--|
| 事故の原因や状況を適切に判断しないと事故対応が遅れ、浄水処理、及び給水に影響が出てしまう。 | ①発生地点での対応とともに、情報の連絡を速やかに行う。 ②他の業務を抱えていても、事故発生時には対応できる体制を整備する。 ③可能な限りの情報を収集し、過去の事例などから適切に判断することができるよう研修を行う。 |
| 連絡体制による報告が遅れると事故への緊急措置など対策の指示、命令が遅れてしまう。 | ①状況にかかわらず速やかに報告することを徹底する。 ②他の業務を抱えていても、事故発生時には対応できる体制を整備する。 |
| 水質検査などによる安全確認を適切にしないと浄水場の運転再開、給水に影響が出てしまう。 | 状況によって必要な水質検査を適切に行う。 |

【意見81】

「事故の原因や状況を適切に判断しないと事故対応が遅れ、浄水処理、及び給水に影響が出てしまう」リスクへの対応策として、「他の業務を抱えていても、事故発生時には対応できる体制を整備する」とされている。体制を整備したとしても、それが有効に運用されなければリスクへの対応はできない。当該リスクのような事故対応は市民生活に重要な影響を与えるものであり、具体的な事故対応策は講じられていると思われる。リスク対応策は上下水道局内の全ての職員が理解できる程度の具体性を持って記載することを検討されたい。

iii. 業務への適用・運用状況

上記 ii に記載されている内部統制が業務に適用され運用されていることを確認した。具体的には、担当者へのヒアリング、業務マニュアル、及び水質事故情報として事故の対応に関する報告書の閲覧を実施した。

iv. モニタリング

浄水課へのヒアリングなどにより確認したところ、日常的モニタリングは実施されているものの、独立的評価は実施されていない。

【意見 8 2】

5. (1) ②ロ) II 【意見 5】を参照されたい。

IV. 水道工事・修繕施工管理業務【設備係】

i. 業務概要

工事の進捗管理、検査などを行う業務である。

ii. デザインの適切性

上下水道局が認識しているリスクの内容、及び発生を防ぐ対応策（内部統制）は下表の通りである。

| リスクの内容 | 発生を防ぐ対応策（内部統制） |
|----------------------------------|------------------------------------|
| 提出書類の内容をしっかりと確認しないと施工への影響が出てしまう。 | ①係内での業務分担の見直しとチェックシートを活用した業務確認を行う。 |
| 適切な指示をしないと施工への影響が出てしまう。 | |
| 段階確認を怠ると施工への影響が出てしまう。 | ②提出書類はチェックシートを活用し漏れや誤りが無いか確認する。 |
| 安全性の確認と適切な指導をしないと事故が起きる可能性がある。 | 定期的な安全パトロールの実施と施工業者へ安全管理の徹底を指示する。 |

iii. 業務への適用・運用状況

上記 ii に記載されている内部統制が業務に適用され運用されていることを確認した。具体的には、担当者へのヒアリング、業務マニュアル、及び各種チェックリスト等の閲覧を実施した。

【意見 8 3】

施工プロセスのチェックシートを閲覧したところ、本来チェックすべき箇

所にチェックが入っていない箇所が散見された。この点について、以前は決裁文書の添付書類に当該チェックシートが入っていたが、文書削減の取り組みから現在は含めないこととしているためチェックが行き渡っていないとのことであった。

しかしながら、リスクへの対応策として記載している重要な内部統制であるため、チェックのミスはリスクの軽減に繋がらないこととなる。従って、形骸化している現状の改善が必要である。

【意見 8 4】

上下水道局全体の取り組みとして、決裁文書でダブルチェックをする際には、誰がチェックしたかを明確にするため、決裁者によってチェックマークの色を分ける取り組み（カラフルチェック）を実施している。カラフルチェックでは、各決裁印などの下にそれぞれの決裁者がチェックマークを記載し、どの決裁者がどの色でのチェックマークを付しているかが明確になる。これは、責任の所在を明確にするとともに、事後的なモニタリングに資する情報を提供するという効果がある。

しかしながら、設計図書を閲覧したところ、チェックすべき役職者のチェックマークが付されていないものが散見された。有効なダブルチェック手段であり有効に機能するように徹底することが望まれる。

iv. モニタリング

浄水課へのヒアリングなどにより確認したところ、日常的モニタリングは実施されているものの、独立的評価は実施されていない。

【意見 8 5】

5. (1) ②ロ) II 【意見 5】を参照されたい。

6. 上下水道局（水道事業）における情報システムに対する内部統制の視点

（1） 総括

① 監査手続立案の視点

研究会報告によると、地方公共団体における内部統制の目的を達成するための基本的要素として、「①統制環境」、「②リスクの評価と対応」、「③統制活動」、「④情報と伝達」、「⑤モニタリング」、及び「⑥IT への対応」の6要素であるとされている。

その中、「⑥IT への対応」に関する留意点として、以下のことが述べられている。

地方公共団体においては、すでに、職員に端末が行きわたり、多くの定型的業務において電算化が進んでいる。これらの取組は、業務自体の効率化を実現し、リスクに対応するための手段として、簡素で効率的・効果的な行政運営に寄与していると考えられる。

しかし、IT の利用に当たっては、次のようなリスクの存在が問題となり、IT の利用環境の適正性を検証するための手段を整備しておくことが求められる。

- ① 適切なアクセス権限を行っていない場合、誰でもデータ処理できる等のアクセス管理の問題が生じる場合がある。
- ② 誤った処理がプログラムされている場合、プログラム変更を行わない限り、誤謬の反復が生じる可能性がある。
- ③ 必ずしも業務内容を熟知していなくても、データ処理が可能となることにより、業務に対する担当職員の理解の支障となる場合がある。
- ④ 民間企業に比べて、個人所得額や家族構成等の個人情報を広範に有しており、情報漏えいが生じた場合のリスクが大きい。
- ⑤ 個々のシステムの内容について、職員が十分理解できる仕様となっていない。
- ⑥ システム開発や更新に当たり、経費の内訳が複雑又は包括的であり、仕様や積算の面においてブラックボックスとなりやすい。
- ⑦ 伝統的な経理業務等においては厳格なルールが多く存在するのに対し、電子情報の管理などの新しく登場した分野については、ルールの整備が不十分ではある。

（研究会報告：46ページから抜粋）

上下水道局の水道事業においても、情報システムの利用が進んでおり、水道事業の内部統制の整備、及び運用を構成する要素のひとつとなっている。また、研究会報告では、内部統制の基本的要素としての「⑥IT への対応」は、内部統制の他の基本的要素と必ずしも独立して存在するものではなく、内部統制の他の基本的要素をより有効に機能させるために不可欠の要素として、整備・運用されるものと整理されている。

以上を踏まえ、情報システムが内部統制の他の基本的要素を有効に機能させるために、どのように整備・運用されているかという観点で検討している。

(2) 監査対象

上下水道局で使用する情報システムの内、水道事業における内部統制に影響する情報システムを監査対象とした。対象システム名、及び所管課は下表のとおりである。

| 情報システム名 | 主管課 |
|----------------|---------------|
| 上下水道管路情報管理システム | 水道維持課 |
| 設計積算システム | 水道建設課 |
| 公営企業会計システム | 総務課 |
| 浄水場監視制御システム | 浄水課 |
| 水道料金システム | お客様センター |
| 給排水システム | お客様センター（給排水課） |

(3) 監査手続

以下の方法により監査を実施した。

- 対象システムの主管課へのヒアリング、及び現場観察
- 関連規程やマニュアル、資料、及び文書等の閲覧

① 上下水道局における情報システムに関する基本計画・戦略の整備について

上下水道局全体の情報システムに関する中・長期計画は「秋田市水道事業基本計画」で定められており、情報システムに係る方針として、複数システムの情報の共有化、及びネットワークの統合が挙げられている。

複数システムの情報の共有化に係る取組みとして、平成28年1月に水道料金システムと給排水システム間でデータベースを共有できる一体型の情報システムへ移行されている。

ネットワークの統合については、水道料金システム、及び給排水システムのネットワークを平成21年12月に秋田市行政情報ネットワークへ統合したものの、お客様センター業務の包括的外部委託化にあわせて、水道料金システム、及び給排水システムの資産所有者を外部委託先としたため、平成26年4月に秋田市行政情報ネットワークから切り離されている。また、浄水場監視制御システムについては、上下水道局内の情報共有の必要性等の観点から、秋田市行政情報ネットワークへの統合が見送られている。

【意見86】

「秋田市水道事業基本計画」において、経営の効率化を目的にネットワークの統合方針が示されている。そのうち、浄水場監視制御システムについては、情報共有の必要性等の観点から、秋田市行政情報ネットワークへの統合が見送られている。

基本計画に定められた方針が変更されることは、上下水道局の運営方針の変更でもあり、統制活動として正しく組織内外に情報伝達されるべきことである。情報システムの整備・運用状況の実態を踏まえ、基本計画の方針と実態の乖離に至っている根拠を組織内外に伝達するとともに、必要に応じて「基本計画」の内容を見直すべきである。

② 上下水道局における情報システムの「実施手順」の整備について

秋田市の情報セキュリティ対策における基本的な考え方を定めたものとして「情報セキュリティポリシー」があり、上下水道局で使用する情報システムも適用範囲に含まれている。

【指摘 4】

「情報セキュリティポリシー」によると、業務ごとに対象となる情報システムや管理手続などを「実施手順」として、ポリシーとは別に定めることが求められている。しかしながら、上下水道局においては、上下水道管路情報管理システムなど複数の情報システムを有しているが、いずれの情報システムも「実施手順」が定められていない。市のポリシーに従い、「実施手順」を定めることが必要である。

【意見 87】

上下水道局の情報システムは、水道事業に特化して利用するものが多く、「情報セキュリティポリシー」をそのまま適用することが難しいため、独自に「実施手順」を定めることの検討が必要である。また、外部委託先が保有する情報システムを上下水道局職員が利用する特殊な形態にある水道料金システム、及び給排水システムについても同様に、独自の「実施手順」を定めることを検討されたい。

③ 情報セキュリティ対策に関するリスク評価や対応への取組について

上下水道局の情報システムについては、「情報セキュリティポリシー」に従い、情報セキュリティ責任者、及び情報セキュリティ管理者が、所管する部局などにおける情報セキュリティ対策の実施状況を定期的又は必要に応じて点検を実施することが必要である。また、秋田市が全庁的に実施する「今後の内部統制に関する取組方針」の一環として、情報システムに関するリスクの評価と対応に取組むことも必要である。

「今後の内部統制に関する取組方針」では、本庁の情報統計課が情報セキュリティ、及び電算システムの開発・改修に関する指導・助言を行う役割を担っており、上下水道局に対しても、平成27年6月12日付「個人情報ファイルの取扱いについて（照会）」、及び平成27年11月27日付「緊急情報セキュリティ対策の実施について（依頼）」などの調査依頼を通して、情報セキュリティ対策に係る指導・助言を実施してい

る。

【意見 88】

「今後の内部統制に関する取組方針」では、情報システムに関するリスクの評価と対応に取組むことが必要とされているが、上下水道局自身が実施する情報システムに関するリスク評価と対応は実施されていない。また、「今後の内部統制に関する取組方針」の一環として抽出されたリスクは、システム入力の誤謬や PC の紛失を取り上げている程度であり、「情報セキュリティポリシー」で定める、①組織体制、②情報資産の分類と管理、③物理的セキュリティ、④人的セキュリティ、⑤技術的セキュリティ、⑥運用の観点から、網羅的にリスク評価と対応が行われているとは言えない。

リスクの評価・対応という点においては、情報システムを利用することに伴うリスクのみが対象となっているが、情報システムで処理される業務自体から派生するリスクに対しても評価を実施することを検討されたい。

また、情報システムの整備・運用の側面では、内部統制の基本的構成要素をいかに有効かつ効率的に機能させるかという観点が意識されていない。合わせて、業務上のリスク対策として情報システムに組み込まれている内部統制についても、内部統制上のリスク評価の対象とする必要がある。

④ 上下水道局の情報システムに関する組織体制の整備について

上下水道局では、「情報セキュリティポリシー」に基づき管理者を情報セキュリティ責任者としている。また、事務分掌に基づき、総務課経営企画係を上下水道局における情報ネットワークに係る業務の主管係としている。

また、各情報システムについては、「情報セキュリティポリシー」に基づき、各主管課で情報セキュリティ管理者、及び情報システム担当者を設置しており、各情報システムの管理は各主管課で行われている。

【意見 89】

「秋田市水道事業基本計画」において、情報システムに係る基本計画として「複数のシステムの一層の情報の共有化を進めるなど、有機的な運用をはかる」ことを挙げており、情報の有効な活用を目指している。一方で、上下水道局内においても、情報の有効な活用が行われることは、内部統制の目的である「業務の有効性及び効率性」「法令等の遵守」を実現させることにもなる。

しかしながら、情報システムの更新に係る検討は各主管課で行われ、上下水道局全体で情報システムの更新について審議・決定する組織体制がない。また、秋田市のグループウェアである“掲示板”を用いて、通知や規程などの共有をはかっているが、情報の有効活用を促す双方向での情報伝達の仕組みではない。

上下水道局の関係課所室の間で、情報システムの有効な活用が図れるための組織体制や仕組みを市と協議し整備することを検討されたい。

⑤ 上下水道局全体における情報システムのモニタリングへの取組について

【意見 90】

上下水道局の情報システムのバックアップは、いずれも自動バックアップ機能の実装により取得されている。浄水場監視制御システムについては情報システムの運用業務委託の範囲内において、管路情報システムと設計積算システムについては、課の担当職員により、日常的なモニタリングが実施されている。一方、その他の情報システムについては、バックアップ処理の結果を日常的にモニタリングしていない。

バックアップデータを用いて復旧させる場合、そのデータの完全性を必要とするが、バックアップ処理の失敗により、その完全性が担保されていなければバックアップとしての意味をなさない。情報システムの自動バックアップ機能により実行されるバックアップ処理であっても、日常的モニタリングを行い正常なバックアップ処理が行われていることを確認する必要がある。

⑥ 上下水道局舎内サーバなど設置場所の消火設備の整備について

上下水道局舎内のサーバなどの重要機器を設置する部屋の消火装置は、いずれも同フロアの消火栓を利用することとなっている。また、浄水場監視制御システムを除く各情報システムのバックアップデータは、各情報システムのサーバ設置場所と同じ場所に保管されている。

【意見 91】

消火栓による消火は「水」による消火となるため、電子機器がショートなどにより故障する可能性がある。また、電子的なバックアップを取得していない浄水場監視制御システムを除く情報システムのバックアップデータは、同サーバ設置場所と同じ場所に保管されていることから、消火栓による消火によってバックアップデータも消失し、バックアップとして機能しない可能性がある。

重要機器の保護、及びデータの消失を防ぐ対策として、サーバなどの重要機器、及びバックアップデータを保存する場所の消火装置は「無水式」に変更することや、バックアップデータをサーバなど設置場所とは別の場所に保管するなどのリスク対応を行うことを検討されたい。

(4) 水道維持課

① 概括的理解

上下水道管路情報管理システムの概括的理解

| 項目 | 内容 |
|---------|---|
| 管理体制 | 情報セキュリティ管理者：水道維持課長 情報システム担当者：水道維持課主査 |
| 導入年月 | 平成27年8月 |
| 開発形態 | パッケージシステム |
| OS 種別 | Windows 7 |
| 主たる利用部署 | 水道維持課、水道建設課 |
| サーバ設置場所 | 上下水道局舎内 |

② 対象システムの整備・運用状況に係る意見

イ) 管路情報システムにおけるデータ受渡記録の運用について

管路情報システムのデータサーバに保存されているバックアップファイルを閲覧したところ、平成27年7月29日の次のバックアップファイルが平成28年8月24日となっており、その間のバックアップファイルが保存されていなかった。その理由について、平成27年8月にサーバ更新を実施して以降のバックアップファイルは、過去のエラー収集と解析を目的として開発ベンダに提供しているとのことであった。

なお、開発ベンダへデータを提供するに際して、開発ベンダとの間で収受届出書の授受を行っており、収受届出書を受領した際に係長が確認したとの回答を得たが、収受届出書は文書管理規程に保管年限が定められていないため、水道維持課の判断により、平成27年度末に破棄していたことから、収受届出書の閲覧はできなかった。

【指摘5】

「情報セキュリティポリシー」によると、「機密性2以上の情報資産を外部に提供する者は、その情報資産の所有者（主管課）である課所室などの情報セキュリティ管理者に許可を得なければならない。」と定められている。しかし、上記バックアップファイルを開発ベンダに提供する際には、情報セキュリティ管理者（水道維持課長）までの許可を得ていなかったことから、情報セキュリティポリシー違反となっている。

今後は、外部への提供に先立ち、情報セキュリティ管理者が収受届出書を確認するなどの方法によって、情報セキュリティ管理者の許可を得る必要がある。また、収受届出書は情報セキュリティ管理者の許可を確認するための証憑として適切な

保管期間を設けることが望ましい。

ロ) 管路情報システムにおける認証パスワードの運用状況について

管路情報システムは、ユーザ ID とパスワードで個人を認証している。水道維持課へのヒアリングでは、パスワードは「8文字以上かつ英数字混在」としているとのことであったが、情報システム担当者2名の認証パスワードを確認したところ、1名の認証パスワードは7文字であった。なお、ユーザ ID 全件のパスワードを確認したところ、上記1名以外に8文字未満のパスワードを設定している ID は発見されなかった。

【意見92】

パスワードの複雑性は、他者による不正アクセスを防ぐ効果が期待できる。ソフトウェアの仕様として認証パスワードの文字数や文字列の制限を設定することが望まれるが、それが困難な場合には、情報システム管理者や情報システム担当者が、定期的にパスワードが設定した要件（8文字以上かつ英数字混在）を満たしているかどうかを確認することを検討されたい。

(5) 水道建設課

① 概括的理解

設計積算システムの概括的理解

| 項目 | 内容 |
|---------|--------------------|
| 管理体制 | 情報セキュリティ管理者：水道建設課長 |
| 導入年月 | 平成27年8月 |
| 開発形態 | パッケージシステム |
| OS種別 | Windows 7 |
| 主たる利用部署 | 水道建設課 |
| サーバ設置場所 | 上下水道局舎内 |

② 対象システムの整備・運用状況に係る意見

イ) 設計積算システムにおける一般ユーザ ID の改廃手続と棚卸の実施について

設計積算システムにおいて、一般ユーザ ID の改廃手続を行っていないため、平成28年8月末現在、79件の不要ユーザ ID が残存しており、当該ユーザ ID を用いて、工事情報の新規入力、並びに過去の設計図書が参照できる状況にある。

【意見93】

目的外利用を防止するため、職員の異動などに伴い、速やかにユーザ ID の改

廃手続等を行うことが必要である。

ロ) 設計積算システムにおける特権ユーザ ID のパスワード管理について

設計積算システムにおいて、単価改定マスタの編集などに必要な特権ユーザ ID を4名の水道建設課職員で共有している。「情報セキュリティポリシー」に基づき、特権ユーザのパスワードは一般ユーザのパスワードよりも定期変更、入力回数制限などのセキュリティを強化しなければならないが、現状使用する特権ユーザのパスワードは、定期変更が実施されていない。また、特権ユーザのアクセスログの点検など、発見的な統制活動も実施していない。

【指摘6】

特権ユーザ ID とパスワードが部外者に漏えいした場合、単価改定マスタの変更が可能であり、設計積算システムで作成する「設計図書」の金額算定に影響を及ぼすリスクがある。また、特権ユーザは職務として設計積算システムの利用が許可されない者を一般ユーザとして登録することも可能であり、機密情報の漏えいに発展する可能性がある。

「情報セキュリティポリシー」に基づき、特権ユーザ ID のパスワードを定期的に変更する必要がある。また、同時に特権ユーザのアクセスログの点検を行い、不正アクセスの有無などの検証をすることを検討されたい。

(6) 総務課

① 概括的理解

公営企業会計システムの概括的理解

| 項目 | 内容 |
|---------|------------------|
| 管理体制 | 情報セキュリティ管理者：総務課長 |
| 導入年月 | 平成24年8月 |
| 開発形態 | パッケージシステム |
| OS種別 | Windows 8 |
| 主たる利用部署 | 総務課 |
| サーバ設置場所 | 上下水道局舎内 |

(7) 浄水課

① 概括的理解

浄水場監視制御システムの概括的理解

| 項目 | 内容 |
|------|------------------|
| 管理体制 | 情報セキュリティ管理者：浄水課長 |

| | |
|---------|------------|
| 導入年月 | 平成16年4月 |
| 開発形態 | パッケージシステム |
| OS種別 | Windows NT |
| 主たる利用部署 | 浄水課 |
| サーバ設置場所 | 仁井田浄水場 |

② 対象システムの整備・運用状況に係る意見

イ) 浄水場監視制御システムの老朽化について

浄水場監視制御システムは、平成16年4月に導入されたシステムであり、オペレーションシステム（以下、OSとする）はWindows NTで稼働している。また、サーバ、及びコントローラなどの重要装置は冗長化の構成となっており、ディスクなどの物理的な障害時も業務運用を継続できる仕組となっているも、監視モニタ画面の液晶やハードウェア部品の劣化が目立つ状況である。

また、浄水場監視制御システムは、以前は手作業で行っていた監視活動を自動化しており、現在の監視業務プロセスには多くの自動化された統制が組み込まれている。このため、現在の浄水課の組織体制は、この自動化された統制を前提としたものとなっている。

なお、浄水場監視制御システムは当初、仁井田浄水場の更新と併せて更新が予定されていたが、仁井田浄水場の更新時期の延期に伴い、浄水場監視制御システムの更新時期の目途が立たない状況にある。

【指摘7】

浄水場監視制御システムのOSであるWindows NTは、開発・保守元であるマイクロソフト社の保守サポートが平成16年12月末で終了しており、新たにOSの脆弱性が発見された場合でも、その保守サービスが受けられない状況にある。また、老朽化の著しいハードウェアやネットワークも平成16年当時に市場供給された部品であり、一般的にサーバの法定耐用年数が6年と言われる現況において、保守が必要となった時に安定的に部品や技術の供給を享受できないリスクがある。

浄水場監視制御システムは、仁井田浄水場のみならず、豊岩浄水場などの他の浄水場や配水場の遠隔監視を担っており、秋田市の水道事業にとって、浄水場監視制御システムの可用性の担保は必須である。

平成28年度事業として、浄水場監視制御システムの保守部品の交換が予定されているが、OSやアプリケーションソフトウェアの脆弱性に伴うリスクの軽減においては、前述の状況からは有用かつ効果的な対策とは言いがたい。また、OSやアプリケーションソフトウェアの保守の限界により、自動化された監視プログラムに異常が発生し、正確な監視ができなくなるリスクが潜在している。

市民に安全な水道を安定して供給する環境を担保する観点からも、浄水場監視制御システムの早期更新計画を策定する必要がある。

ロ) 仁井田浄水場におけるサーバなど機器の管理について

仁井田浄水場では、浄水場監視制御システムのサーバやコントローラなどの重要機器が、管理棟の中央操作室、及びコントロールセンター室に設置されている。これらは、仁井田浄水場の各装置の異常の監視機能を有しており、セキュリティ対策の必要性が高い。この点、中央操作室は有人管理の体制であるが、コントロールセンター室は廊下から室内が観察できることに加え、施錠できないドアとなっており、部外者が容易に立ち入ることが可能である。また、コントローラなどの格納ボックスにも施錠されていないため、部外者が重要装置に手を触れることが可能である。

【意見 9 4】

現在の管理体制では、部外者の進入や操作を防止できないため、情報システムへの不正アクセスが行われるリスクがある。例えば、廊下から室内が見えないよう目張りをする、施錠できるドアに変更し鍵管理、及び入退室管理を行うなどの対策を行う必要がある。

ハ) 浄水場監視制御システムの紙帳票の保管について

浄水場監視制御システムにおいては、電子的にバックアップデータを取得しておらず、浄水場監視制御システムから出力する紙帳票を当該日のデータ記録として保管している。当該紙帳票は、仁井田浄水場内の1階書庫内で保管しているが、特定日の紙帳票が探し出せる状態で管理されていない。

なお、サーバの容量上、7年分以前のデータはサーバ内に保管されていない。

【意見 9 5】

浄水場監視制御システムから出力する紙帳票は、当該日の各監視装置のモニタリング記録にすぎないが、事後に異常が発生した場合、当該日のモニタリング記録を遡って確認できる用途があると考えられる。

仁井田浄水場の紙帳票の保管は、過去の紙帳票が容易に探し出せる状況で保管されておらず、“バックアップ”としての管理対象ともなっていない。過去のモニタリング記録が速やかに確認できるよう、保管状況を見直すことを検討されたい。

(8) お客様センター・給排水課

① 概括的理解

水道料金システムの概括的理解

| 項目 | 内容 |
|---------|-----------------------|
| 管理体制 | 情報セキュリティ管理者：お客様センター所長 |
| 導入年月 | 平成28年1月 |
| 開発形態 | パッケージシステム |
| OS種別 | Windows 7 |
| 主たる利用部署 | お客様センター、給排水課 |
| サーバ設置場所 | 上下水道局舎内 |

② 対象システムの整備・運用状況に係る意見

イ) 水道料金システムにおける共有IDの整備・運用について

【意見96】

水道料金システムに関して、お客様センター以外の拠点では、当該拠点の職員が利用する共有IDを整備し運用している。また、共有IDについてはパスワードの有効期限が設定されていない。

不正アクセスを防ぐため、共有IDではなく、個人ユーザIDを用いることを検討されたい。また、やむを得ず共有IDを用いる場合は、定期的なパスワード変更、共有ID使用者の一覧化などの運用ルールを定めることが必要である。

ロ) お客様センターにおける電子計算処理業務に関する履行管理について

お客様センターにおいては、平成26年4月から包括的民間委託を導入している。お客様センターで使用する水道料金システムは、お客様センター業務の受託事業者が包括的民間委託契約の範囲内で開発し、運用・保守管理を行っている。

包括的民間委託に関する業務委託契約書によると、委託業務の範囲に電子計算処理業務が含まれている。また、定期的に報告会議を開催し、上下水道局へ業務内容を報告することとなっている。

電子計算処理業務に係る日常的な業務の指示、承認、及び報告は、月次のオペレーションスケジュールと日次のオペレーション指示書をもって行われている。

【指摘8】

包括委託契約では、電子計算処理業務に関して定期的に報告会議を開催し、上下水道局へ業務内容を報告することとなっている。しかし、平成27年度の報告会議の中で、情報システムに関連することとしては、平成28年1月に予定していた

水道料金システムの導入に関する事項のみ取り上げられており、電子計算処理業務に関する報告は行われていない。

この点に関して、お客様センターへ質問した結果、定期的な報告会議では重要性の高いことを取り上げており、経常的な業務に関する報告は、月次で受領する「業務完了報告書」で受けているとのことであった。しかし、業務完了報告書を閲覧したところ、以下の通り、電子計算処理業務に関する直接的な報告は記載されていなかった。

業務完了報告書における報告事項一覧

- ・ 給水収益の月毎状況報告
- ・ 給水収益未収状況
- ・ 受付処理報告
- ・ 窓口の現金取り扱い、現地収納報告
- ・ 滞納整理業務報告
- ・ 転居未納者の対応結果報告
- ・ 口座振替申込書の処理報告
- ・ 下水道排除汚水量の減量認定報告書
- ・ 水道水以外の水に係る排除汚水量の認定報告
- ・ 下水道使用開始届報告
- ・ 下水道使用休止等届報告
- ・ 雑収益報告
- ・ 小規模水道使用量報告
- ・ 水量報告
- ・ 口座振替済件数
- ・ コンビニ収納件数
- ・ 消滅時効到来報告
- ・ 現金取扱報告
- ・ 催告関係通知書送付報告
- ・ 分割納付関係通知書送付報告

内部統制の観点からは、外部委託契約が適切に履行されていることを管理する必要があり、その履行基準として契約書などにサービス水準 (SLA: Service Level Agreement) を設けることが一般的である。電子計算処理業務には、上下水道局の経営に影響を与える入力、処理、出力業務や、水道料金システム、及び給排水システムの運用・保守管理業務などが含まれている。水道料金システムや給排水システムの情報セキュリティが、「情報セキュリティポリシー」に準拠するレベルで担保

されていることの確認は、委託者である上下水道局側が行う必要がある。加えて、外部委託先の SLA を契約内容として定め、定期的に履行状況をモニタリングすることが必要である。

7. 収賄事件に関する最終報告の措置状況

(1) 収賄事件に関する最終報告

上下水道局では、平成26年5月に修繕工事における業者選定で便宜を図った見返に業者から金品を受領したとして同局の職員が逮捕されるという事件が発生している。当該事件の発生を受け、上下水道局収賄事件調査・再発防止委員会（以下、再発防止委員会とする）が設置され、平成26年12月に、再発防止委員会から当該事件の概要や再発防止策を取りまとめた「収賄事件に関する最終報告書（以下、最終報告書とする）」が公表されている。事件の内容などについては、最終報告書を参照されたい。

以下、(2)において、再発防止委員会が実施した調査の網羅性について検討する。また、(3)において、最終報告書に記載された再発防止策の措置状況を検討する。

(2) 再発防止委員会が実施した調査の網羅性

再発防止委員会は、上下水道局の職員に対して、コンプライアンス意識に関するアンケート調査（「最終報告書」の資料8参照）を行い、また、各課長が当該課の職員全員と個別面談を行い当該アンケート調査結果に対するヒアリングを実施しているものの、職員に対して同様の事案に関与しているかどうかについての聞き取り調査は実施していない。

総務課へのヒアリング、及び再発防止委員会の議事録を閲覧したところ、平成26年5月14日に開催された第1回の再発防止委員会においては職員に対する聞き取り調査の実施を予定していたが、その後上下水道局において、職員に対して聞き取り調査を行うと、職員のモチベーションが低下する可能性があると判断し、職員に対する聞き取り調査は実施しないことにしたということであった。

【意見97】

最終報告書では、収賄事件が生じた直接的な原因は逮捕された職員のコンプライアンス意識の欠如としている。しかし、収賄事件が生じた背景として、「緊急修繕」は通常の入札手段と比較しチェック機能が働きにくいことや、副担当制によるチェック体制が有効に機能しないことがあることなどといった、職員個人の資質のみでなく上下水道局における制度や組織上の問題点が存在することも指摘している。また、従来から地方自治体職員による収賄事件が多数生じていることも踏まえると、上下水道局において今回の収賄事件と同様の事案に関与しているかどうかについて、より積極的に調査を行うべきであり、その手段として職員に対する聞き取り調査を実施すべきであったと思われる。

なお、他の地方自治体における調査事例を見てみても、例えば盛岡市における収賄事件

に関する調査（「市工事発注の適正化に関する報告書（平成25年3月27日 盛岡市）」や、関市における収賄事件（「収賄及び詐欺事件に係る調査報告書（平成25年10月 関市）」においては、職員全体に対して実際に生じた収賄事件と同様の事案への関与の有無に関する調査を実施している。

（3） 収賄事件に関する最終報告の措置状況

以下において、最終報告書の「第5 再発防止の具体策」に記載された再発防止策の措置状況を確認した。

① 「1（1） 不祥事の根絶に重点を置いた職員研修の充実」について

イ) 措置状況に関する総務課からの回答

局内全体研修は、平成26年度は6月と12月に実施し、平成27年度は7月、10月、11月に実施した。これらは、全職員が受講した。研修内容は以下の通り。

・平成26年度

6月：「公務員倫理と自治体コンプライアンス」「収賄事件を防ぐために」などの項目について、個人ワーク、及びグループワーク

12月：

（一般職）：「コンプライアンスとは」「仕事とは」講話

（管理職）：「管理職に求められるマネジメントとは」グループワーク

・平成27年度

テーマ別研修

情報漏えい、公務員のコンプライアンスについて、市民の期待に応じて、飲酒による不祥事について、金品・物品の贈与、供応接待、事例から考えよう法令遵守の大切さなど

今後も不祥事の発生の教訓を風化させないために、毎年度策定している上下水道局職員研修計画に位置づけコンプライアンス研修を実施する。

ロ) 措置状況の確認

「平成27年度秋田市上下水道局職員研修実績」にてコンプライアンス研修が実施されていることを確認した。

【意見98】

平成27年度は上下水道局内でコンプライアンス研修を年3回実施しており、各

回に関して同一内容の研修を日にちを分けて3回実施しているが、受講率は100%となっていない(受講対象者となっているものの受講していない職員がいる)。不祥事の教訓を風化させないためには、全員の受講を徹底すべきである。

また、研修受講後に受講者へ「平成XX年度部局研修受講感想シート」の提出を求めているが、「平成XX年度部局研修受講感想シート」は受講しての感想と、今後に望むことについて自由形式での回答を求めるものであり、研修効果の測定を目的としたものにはなっていない。実施した研修が目的に沿ったものであるかどうかを検証し、次回以降の研修に活かすためには、研修テーマに関する受講者の理解度がどの程度向上したのかに関して回答を求めるようにすべきである。

② 「1 (2) 課内研修およびOJTの活用」について

イ) 措置状況に関する総務課からの回答

H26、H27ともに全課で課内研修を実施した。各課における研修内容は、例えば以下のようなものである。

・水道建設課

業務に係る法令などと遵守すべき事項を再確認し、コンプライアンス意識を高めた。

・給排水課

各工事の申込審査、竣工検査業務について見直した業務マニュアルを中心にコンプライアンスの観点から周知・再確認するとともに、各業務への意識向上を図った。

また、OJTについては、例えば以下のようなものを実施している。

・総務課

係ごとに実施している朝礼で、係員全員で各職員の業務の進捗状況や動向を確認し、風通しのよい職場環境を職員皆で作作り、その中でコンプライアンス遵守への注意を促した。

・水道建設課

経験の浅い職員に係長やベテラン職員が同行することにより、施工業者とのトラブルや不祥事発生の具体的予防に努めた。

ロ) 措置状況の確認

総務課への質問により上記措置状況が実施されているとの回答を得た。また、

平成27年度の浄水課における「課内研修報告」を閲覧した。

③ 「1（3） 非違行為を具体的に示したセルフチェックシートの導入」について

イ) 措置状況に関する総務課からの回答

セルフチェックシートは、国家公務員法と国家公務員法倫理規程の基本的事項を用いて、公務員としての倫理が備わっているかを検証・確認する内容である。15の質問に○×で答え、正解数によって公務員倫理に対する理解度を判定している。

コンプライアンス研修の実施前に各自にセルフチェックシートを記載させ、コンプライアンス研修時にグループごとに各自の回答結果に基づきディスカッションを行っている。また、人事評価前に各自にセルフチェックシートを記載させ、評価面談時に評価者である各課長が回答内容を閲覧し返却している。

ロ) 措置状況の確認

倫理観セルフチェックシートの様式を確認した。

④ 「2（1） 定期的な人事異動」について

イ) 措置状況に関する総務課からの回答

利害関係者と接触する機会が多い職員について定期的な人事異動を実施している。具体的には、人事異動による課所異動、及び課内での係異動を実施した。新規採用職員は3年程度で異動している。その他の職員については明確な基準を設けていないものの、収賄事件を踏まえ同じ部署における勤務年数が長くなっている職員については、異動の必要性を検討し、必要に応じて異動するようにしている。従来から毎年度、60名程度の定期人事異動を実施していたが、平成27年度の定期人事異動では事件を受けて従来よりも多くの人員（89人）を異動した。

ロ) 措置状況の確認

事件後から平成28年度までの実際の人事異動内容を「これまで実施した人事異動の実施結果」にて確認した。

⑤ 「2（2） 業者との接触の記録化」について

イ) 措置状況に関する総務課からの回答

平成26年8月1日から修繕業務について、データベースでの管理を実施している。修繕業務に限定したのは、利害関係者と接触する業務としては、工事管理があるが、業者選定は入札によるため職員の恣意性が働くことはなく、工事日誌などにより折衝内容も把握できるためである。

記録内容は、「担当職員名、業務名、業務内容、業者名、日時」であり、各職員が業者との打合せ予定を入力し、打合せ終了後に内容を確認したうえで完了入力を行い、各係長がその内容の確認入力を行っている。また、各課長が課内全体の業者との接触を確認している。

記録化により、職員の行動や業者ごとの受注量を把握することが可能となり、課内で情報を共有することで非違行為に対する抑止力が働いている。

ロ) 措置状況の確認

業者との接触履歴に関するデータベースを閲覧した。担当者が業者と打ち合わせた日時などを入力し、係長が「確認」ボタンを押す仕組みとなっていた。

⑥ 「2 (3) 内部公益通報制度の周知徹底」について

イ) 措置状況に関する総務課からの回答

平成26年7月9日に内部公益通報制度について全職員へ周知した。また、各種契約受注者に管理者名で制度などへの協力依頼通知を配布した。以後、契約締結時に受注者に同制度への協力依頼通知を配布している。

平成27年6月受付体制の充実を図るため、総務部総務課の窓口に加え、市の外部に公益通報相談員による内部公益通報の窓口が設置されたことから、外部窓口の追加を職員などへ周知した。

ロ) 措置状況の確認

総務課へ質問した結果、上記措置状況が実施されているとの回答を得た。職員、業者ともにこれまで通報実績はないとのことである。

⑦ 「2 (4) 風通しのよい職場づくり」について

イ) 措置状況に関する総務課からの回答

平成26年7月16日から上下水道局の全ての係で朝礼を毎日実施している。朝礼の効果は以下の通り。

- ・各係全員で共通認識としてスケジュールや業務状況などを把握
- ・係員と毎朝必ず顔を合わせるにより、心身の状況の確認が可能
- ・係員からの意見聴取の場

ロ) 措置状況の確認

総務課への質問により上記措置状況が実施されているとの回答を得た。

⑧ 「3 (1) ア 修繕等随意契約実績の報告および管理」について

イ) 措置状況に関する総務課からの回答

小規模修繕などの随意契約の実績を「小規模修繕成績評定報告書」にて毎月業者選定部会へ報告して管理している。これまでの報告実績は以下の通り。

- ・ H 2 7 局設備等小規模修繕 計 3 0 6 件
- ・ H 2 8 局設備等小規模修繕 計 3 6 件
(4月完了分6件、5月完了分30件)
(平成28年5月末現在)

ロ) 措置状況の確認

平成27年度分の「小規模修繕成績評定報告書」を閲覧した。

⑨ 「3 (1) イ 随意契約実績の公表」について

イ) 措置状況に関する総務課からの回答

単独随意契約50万円以上の施設設備修繕契約を公表している。これまでの公表実績は以下の通り。

【平成27年度公表実績2件】

- ・ 修繕第1号 イオンクロマトグラフ修繕
サカタ理化学株式会社秋田営業所
契約金額1, 296, 000円 浄水課
理由：第2号該当（その性質又は目的が競争入札に適しないとき）
- ・ 修繕第3号 固相抽出装置修繕
株式会社中央科学
契約金額1, 866, 240円 浄水課
理由：第2号該当（その性質又は目的が競争入札に適しないとき）

【平成28年度公表実績0件】

(平成28年6月23日現在)

ロ) 措置状況の確認

平成27年度分について秋田市のホームページ上で公表されていることを確認した。

⑩ 「3 (1) ウ 副担当制の徹底」について

イ) 措置状況に関する総務課からの回答

平成26年7月16日に各課所長へ以下の内容を通知し、以後継続している。

- ・副担当制の徹底、立会い
- ・協議時の副担当の同席
- ・小規模修繕における副担当者の配置

ロ) 措置状況の確認

業者との接触履歴に関するデータベースからサンプルを抽出し、副担当が協議に同席していることを確認した。

⑪ 「3 (1) エ 随意契約担当者の届出制度」について

イ) 措置状況に関する総務課からの回答

随意契約担当者の届出実績は以下の通り。

- ・平成27年4月10日総務課長・総務部人事課長に報告

【報告実績86人】

総務課14人、お客様センター4人、給排水課2人、水道維持課20人、水道建設課2人、下水道整備課10人、浄水課25人、下水道施設課9人

- ・平成28年4月11日総務課長・総務部人事課長に報告

【報告実績88人】

総務課16人、お客様センター4人、給排水課2人、水道維持課20人、水道建設課2人、下水道整備課10人、浄水課25人、下水道施設課9人

ロ) 措置状況の確認

総務課への質問により上記措置状況が実施されているとの回答を得た。平成27年度の総務課における「随意契約担当職員等報告書」を閲覧した。

⑫ 「3 (2) ア 緊急競争手続の創設」について

イ) 措置状況に関する総務課からの回答

緊急競争手続を創設した。ただし、これまでのところ当該手続の利用実績はない。

ロ) 措置状況の確認

総務課へ質問した結果、実績がないのは緊急を要する修繕が発生しなかったためとのことである。

⑬ 「3（2）イ 業者選定部会による審議事項の拡大」について

イ) 措置状況に関する総務課からの回答

業者選定部会による審査事項を拡大した。ただし、これまでのところ緊急修繕の審議実績はない。

ロ) 措置状況の確認

総務課へ質問した結果、実績がないのは緊急を要する修繕が発生しなかったためとのことである。

⑭ 「3（2）ウ 上下水道局独自の小規模修繕契約希望者登録」について

イ) 措置状況に関する総務課からの回答

平成26年12月8日に「秋田市上下水道局設備等小規模修繕契約希望者登録要綱」（管理者決裁）を設定した。登録状況は以下の通り。

- ・平成28年2月追加登録者数6者
- ・平成28年4月現在の登録者数105者
- ・業種21登録区分による名簿作成
平日日中：最大57者、最小5者、平均18者
夜間休日：最大22者、最小2者、平均7者

ロ) 措置状況の確認

「秋田市上下水道局設備等小規模修繕契約希望者登録要綱」を閲覧した。

⑮ 「3（2）エ 見積書の徴取手続の適正化」について

イ) 措置状況に関する総務課からの回答

見積書は原則同日同時刻に事業者から直接窓口で徴取するようにし、他事業者の見積書の提出は禁止している。

ロ) 措置状況の確認

総務課への質問により上記措置状況が実施されているとの回答を得た

⑯ 「3（2）オ 業務マニュアルの点検・整備」について

イ) 措置状況に関する総務課からの回答

平成26年度内に全てのマニュアルを点検整備し、以後毎年点検を実施するとともに、随時業務に合わせたマニュアルの整備と周知を実施している。

ロ) 措置状況の確認

「収賄事件を受けて変更した業務マニュアルと主な変更内容」を閲覧した。

8. おわりに

上下水道局では、秋田市が策定した「今後の内部統制に関する取組方針」に基づき内部統制に関する取り組みを実施している。近年、「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）」などにおいて地方自治体における内部統制を制度化する必要性が求められていることなどを背景に、上場企業が導入している「内部統制」によるリスク管理を参考に不正会計などを防ぐ体制づくりを自治体の首長に義務付ける地方自治法の改正が行われる動きがあるが、秋田市における内部統制の取組みは、平成22年度からスタートしており、着手時期を考えると先行的事例として評価できるものであると思われる。

しかしながら、今回の外部監査の結果、上下水道局では内部統制やリスク管理に関する理解が十分に浸透しておらず、「今後の内部統制に関する取組方針」に示された様式を使用した表面的な対応しかできていないと思われる点が散見されている。

最も重要なリスクの設定作業に始まり、リスクの網羅的な識別やリスクの優先順位付けと対応、及びモニタリングなどに関して改善すべき課題は多い。特に、モニタリングは、内部統制の継続的な改善のために不可欠な要素であり、独立的評価の実効ある導入を上下水道局のみでなく秋田市として優先的に取り組むべき課題であると思われる。

今後、今回の外部監査において指摘、及び意見とした事項への対応を図り、上下水道局における内部統制を改善していくことを期待するとともに、秋田市全庁の内部統制への取組みを一層進め、より先進的な他の団体の事例も参考にし、これまで以上に、住民から支持される市政に内部統制というツールを役立てて行かれることを切に願う。