



熊本市内部統制評価報告書

(令和3年度)

熊本市

目 次

1	内部統制の整備及び運用に関する事項	1
(1)	内部統制の趣旨及び目的	
(2)	熊本市の内部統制	
(3)	全庁的な体制の整備	
2	令和3年度の内部統制の取組について	2
3	評価対象期間及び評価基準日	2
4	評価対象事務	2
5	評価項目及び評価基準	2
(1)	全庁的な内部統制	2
(2)	業務レベルの内部統制	6
(3)	内部統制における重大な不備の判断基準	8
6	評価結果	8
(1)	全庁的な内部統制	
(2)	業務レベルの内部統制	
7	重大な不備の是正に関する事項	10
8	令和3年度の取組及び評価を振り返って	10
(1)	業務レベルの内部統制（各部署が選定した取組対象リスク）について	
(2)	業務レベルの内部統制（評価部局が不備を把握した事務）について	
<参考資料>		
参考資料 1	全庁的な内部統制の評価について	12
参考資料 2	運用上の重大な不備について	22

1 内部統制の整備及び運用に関する事項

(1) 内部統制の趣旨及び目的

ア 内部統制の趣旨

内部統制とは、①業務が効率的かつ効果的に行われぬ、②財務報告の信頼性が確保されない、③業務に関わる法令等が遵守されない、④資産の保全がされないというリスクを一定の水準以下に抑えることを確保するために、業務に組み込まれ、各地方公共団体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ます¹。

内部統制は、内部統制の目的の達成を阻害する全てのリスクを防止し、又は当該リスクの顕在化を適時に発見するものではありませんが、内部統制の各基本的要素（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、⑥ICT（情報通信技術）への対応）を有機的に結びつけ、一体となって機能させることで適正な事務執行を確保することができます。

イ 内部統制が導入された目的

地方分権の推進や人口減少社会の中で地方公共団体は、これまで以上に多様化する行政サービスを限られた財源により適正かつ効率的に提供することが求められていることから、地方公共団体では事務処理が適正に行われぬリスクが高まっていることが指摘されていました。

そこで、すでに民間企業において導入されていたリスクを低減する仕組みである内部統制の発想が重要視され、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内部統制が導入されることになりました。

(2) 熊本市の内部統制

本市の内部統制の整備及び運用に係る責任は市長が有しており、地方自治法第150条第1項及び「地方公共団体における内部統制制度の導入・実施ガイドライン」（平成31年3月総務省公表。以下「総務省ガイドライン」という。）に基づき、令和2年3月24日に「熊本市内部統制基本方針」（以下「基本方針」という。）を策定し、基本方針に従い内部統制の整備及び運用を行っています。

(3) 全庁的な体制の整備

ア 内部統制の体制整備

本市における内部統制体制の整備及び運用においては「内部統制最高責任者」を市長とし、基本方針に基づき、内部統制の取組を実施するために必要な措置を行います。また、「内部統制統括責任者」である副市長は市長を補佐し、各局（区）等に対し必要な指示を行う役割を担います。

イ 熊本市内部統制本部

熊本市内部統制本部設置要綱（令和2年2月5日市長決裁）第1条に基づき、全庁的な取組の推進や重要事項の決定のため、市長を本部長とした熊本市内部統制本部を設置します。同本部の役割として、内部統制最高責任者である市長の意識を共有し、全庁的な取組の推進を図ることとしています。

ウ 内部統制推進部局

内部統制を推進する部局（以下「推進部局」という。）は、総務局行政管理部総務課コンプライアンス推進室が担います。その役割は、基本方針に基づく内部統制体制の整備及び運用を全庁的

¹ 久保直生・川口明浩編著（2020）『地方公共団体の内部統制の実務－制度解説と先行事例－』中央経済社、2ページを参照

に推進することです。

エ 内部統制評価部局

内部統制を評価する部局（以下「評価部局」という。）は、総務局行政管理部総務課が担います。その役割は、内部統制の整備及び運用状況について独立的評価²を行うとともに、内部統制評価報告書を作成することです。

2 令和3年度の内部統制の取組について

本市においては、評価部局による令和2年度内部統制評価結果や長と監査委員との意見交換等の内容を踏まえ、令和3年度内部統制においては以下のことについて全庁的な取組を行いました。

- (1) 各部署で選定するリスクについて、より優先度の高いリスクの洗い出しを行いました。

ア 令和2年度内部統制の自己評価における不備案件や事務処理ミス事案の増加に対応して、「情報セキュリティ」に関するリスクを取組対象に追加。

イ 基本的に共通の業務を行う区役所では、一部の部署において5区役所共通のリスクを選定。

ウ 定期監査指摘事項や包括外部監査指摘事項等も参考にリスクの洗い出しを実施。

エ 重大な不備と評価された案件については、制度所管課³においても選定リスクとして取組を実施。

- (2) 令和2年度に複数の不備が発生した契約に関する事務については、担当者の契約事務に関する知識向上を図ることを目的として、制度所管課において、研修の実施やマニュアルの周知等を行うなど、全庁を挙げて再発防止に取り組みました。

3 評価対象期間及び評価基準日

本市においては、令和3年度を評価対象期間、令和4年3月31日を評価基準日として、総務省ガイドラインの「Ⅳ 内部統制評価報告書の作成」に基づき、次の「4 評価対象事務」に示す事務について内部統制の評価を実施しました。

4 評価対象事務

内部統制の評価対象とする事務は、次のとおりです。

- (1) 財務に関する事務や適正な管理及び執行を特に確保する必要がある事務
(2) 各部署が選定した取組対象リスクに関する事務以外で、評価部局が不備を把握した事務

5 評価項目及び評価基準

- (1) 全庁的な内部統制

評価部局は、総務省ガイドラインにおける「地方公共団体の全庁的な内部統制の評価の基本的考え方及び評価項目」に基づき、推進部局及び制度所管課に対して、全庁的な内部統制の整備状況を確認し、整備上又は運用上の不備がないか評価を行います。

² 日常的モニタリングでは発見できないような組織運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。

³ 全庁的な内部統制の評価項目に該当する事務分掌を所管する部署

具体的には、評価項目ごとに内部統制の概要や統制内容を示す資料等を確認し、不備がある場合には、当該不備が重大な不備に該当するかどうか判断を行います。

内部統制における重大な不備とは、内部統制の不備のうち、事務の管理及び執行が法令に適合していない、又は適正に行われていないことにより、地方公共団体・市民に対し大きな経済的・社会的な不利益を生じさせる蓋然性の高いものもしくは実際に生じさせたものです。

整備上の不備：内部統制が存在しない又は規定されている方針及び手続では内部統制の目的を十分に果たすことができないもの等

※整備上の不備については、評価基準日までに是正を行った場合には、内部統制は有効であると認めることができるとされている。

〔例〕業務に関する規則やマニュアルの未整備、作業に必要なスペースや時間の不足

運用上の不備：整備段階で意図したような内部統制の効果が得られておらず、結果として不適切な事項を発生させたもの等

〔例〕予算関係説明資料の誤り、研修の未実施等による事務の理解不足や事務の運用の不徹底

【地方公共団体の全庁的な内部統制の評価の基本的考え方及び評価項目】

基本的要素	評価の基本的な考え方	評価項目
統制環境	1 長は、誠実性と倫理観に対する姿勢を表明しているか。	1-1 長は、地方公共団体が事務を適正に管理及び執行する上で、誠実性と倫理観が重要であることを、自らの指示、行動及び態度で示しているか。
		1-2 長は、自らが組織に求める誠実性と倫理観を職員の行動及び意思決定の指針となる具体的な行動基準等として定め、職員及び外部委託先、並びに、住民等の理解を促進しているか。
		1-3 長は、行動基準等の遵守状況に係る評価プロセスを定め、職員等が逸脱した場合には、適時にそれを把握し、適切に是正措置を講じているか。
	2 長は、内部統制の目的を達成するに当たり、組織構造、報告経路及び適切な権限と責任を確立しているか。	2-1 長は、内部統制の目的を達成するために適切な組織構造について検討を行っているか。
		2-2 長は、内部統制の目的を達成するため、職員、部署及び各種の会議体等について、それぞれの役割、責任及び権限を明確に設定し、適時に見直しを図っているか。
	3 長は、内部統制の目的を達成するに当たり、適切な人事管理及び教育研修を行っているか。	3-1 長は、内部統制の目的を達成するために、必要な能力を有する人材を確保及び配置し、適切な指導や研修等により能力を引き出すことを支援しているか。
		3-2 長は、職員等の内部統制に対する責任の履行について、人事評価等により動機付けを図るとともに、逸脱行為に対する適時かつ適切な対応を行っているか。

リスクの評価 と対応	4 組織は、内部統制の目的に係るリスクの評価と対応ができるように、十分な明確さを備えた目標を明示し、リスク評価と対応のプロセスを明確にしているか。	4-1 組織は、個々の業務に係るリスクを識別し、評価と対応を行うため、業務の目的及び業務に配分することのできる人員等の資源について検討を行い、明確に示しているか。
		4-2 組織は、リスクの評価と対応のプロセスを明示するとともに、それに従ってリスクの評価と対応が行われることを確保しているか。
	5 組織は、内部統制の目的に係るリスクについて、それらを識別し、分類し、分析し、評価するとともに、評価結果に基づいて、必要に応じた対応をとっているか。	5-1 組織は、各部署において、当該部署における内部統制に係るリスクの識別を網羅的に行っているか。
		5-2 組織は、識別されたリスクについて、以下のプロセスを実施しているか。 1) リスクが過去に経験したものであるか否か、全庁的なものであるか否かを分類する 2) リスクを質的及び量的（発生可能性と影響度）な重要性によって分析する 3) リスクに対していかなる対応策をとるかの評価を行う 4) リスクの対応策を具体的に特定し、内部統制を整備する
		5-3 組織は、リスク対応策の特定に当たって、費用対効果を勘案し、過剰な対応策をとっていないか検討するとともに、事後的に、その対応策の適切性を検討しているか。
	6 組織は、内部統制の目的に係るリスクの評価と対応のプロセスにおいて、当該組織に生じうる不正の可能性について検討しているか。	6-1 組織において、自らの地方公共団体において過去に生じた不正及び他の団体等において問題となった不正等が生じる可能性について検討し、不正に対する適切な防止策を策定するとともに、不正を適時に発見し、適切な事後対応策をとるための体制の整備を図っているか。
統制活動	7 組織は、リスクの評価及び対応において決定された対応策について、各部署における状況に応じた具体的な内部統制の実施とその結果の把握を行っているか。	7-1 組織は、リスクの評価と対応において決定された対応策について、各部署において、実際に指示通りに実施されているか。
		7-2 組織は、各職員の業務遂行能力及び各部署の資源等を踏まえ、統制活動についてその水準を含め適切に管理しているか。

	8 組織は、権限と責任の明確化、職務の分離、適時かつ適切な承認、業務の結果の検討等についての方針及び手続を明示し適切に実施しているか。	8-1 組織は、内部統制の目的に応じて、以下の事項を適切に行っているか。 1)権限と責任の明確化 2)職務の分離 3)適時かつ適切な承認 4)業務の結果の検討 8-2 組織は、内部統制に係るリスク対応策の実施結果について、担当者による報告を求め、事後的な評価及び必要に応じた是正措置を行っているか。
情報と伝達	9 組織は、内部統制の目的に係る信頼性のある十分な情報を作成しているか。	9-1 組織は、必要な情報について、信頼ある情報が作成される体制を構築しているか。
		9-2 組織は、必要な情報について、費用対効果を踏まえつつ、外部からの情報を活用することを図っているか。
		9-3 組織は、住民の情報を含む、個人情報等について、適切に管理を行っているか。
	10 組織は、組織内外の情報について、その入手、必要とする部署への伝達及び適切な管理の方針と手続を定めて実施しているか。	10-1 組織は、作成された情報及び外部から入手した情報が、それらを必要とする部署及び職員に適時かつ適切に伝達されるような体制を構築しているか。 10-2 組織は、組織内における情報提供及び組織外からの情報提供に対して、かかる情報が適時かつ適切に利用される体制を構築するとともに、当該情報提供をしたことを理由として不利な取扱いを受けないことを確保するための体制を構築しているか。
モニタリング	11 組織は、内部統制の基本的要素が存在し、機能していることを確かめるために、日常的モニタリング及び独立的評価を行っているか。	11-1 組織は、内部統制の整備及び運用に関して、組織の状況に応じたバランスの考慮の下で、日常的モニタリング及び独立的評価を実施するとともに、それに基づく内部統制の是正及び改善等を実施しているか。
		11-2 モニタリング又は監査委員等の指摘により発見された内部統制の不備について、適時に是正及び改善の責任を負う職員へ伝達され、その対応状況が把握され、モニタリング部署又は監査委員等に結果が報告されているか。
ICT への対応	12 組織は、内部統制の目的に係る ICT 環境への対応を検討するとともに、ICT を利用している場合には、ICT の利用の適切性を検討するとともに、ICT の	12-1 組織は、組織を取り巻く ICT 環境に関して、いかなる対応を図るかについての方針及び手続を定めているか。
		12-2 内部統制の目的のために、当該組織における必要かつ十分な ICT の程度を検討した上で、適切な利用を図っているか。
		12-3 組織は、ICT の全般統制として、システムの保守及び運用の管理、システムへのアクセス管理並びにシステムに関する外部業者との契約管理を行っているか。

	統制を行っているか。	12-4 組織は、ICT の業務処理統制として、入力される情報の網羅性や正確性を確保する統制、エラーが生じた場合の修正等の統制、マスター・データの保持管理等に関する体制を構築しているか。
--	------------	---

出典 総務省（2019）『地方公共団体の全庁的な内部統制の評価の基本的考え方及び評価項目』

（2）業務レベルの内部統制

評価部局は、各部署が選定した取組対象リスクに関する事務についての自己評価結果により不備の有無を確認するとともに、当該事務の担当職員等に必要な応じてヒアリング等を行い、当該不備が重大な不備に該当するかどうかの判断を行います。また、各部署が選定した取組対象リスクに関する事務以外についても、不備を把握した場合は、併せて評価を行います。これらは、内部統制における独立的評価として実施するものです。

ア 自己評価の実施

（ア）自己評価の時期

令和3年12月から令和4年1月まで

（イ）評価項目

各部署において、推進部局から提供された「選定リスク対応管理表及び自己評価表」に記載したリスクを対象とします。

（ロ）実施方法

各所属長は、リスク発生防止策の実施状況について、職員への聞き取り等により自己評価を行います。その結果、実施状況が不十分であることを認めた場合は、その是正を図るとともに、必要に応じて当該防止策の変更を行います。

（エ）自己評価結果

自己評価結果は、「選定リスク対応管理表及び自己評価表」に記載し、各局（区）等において「局（区）等とりまとめ自己評価結果報告表」にて取りまとめて評価部局に提出します。

また、自己評価の結果、各部署において「整備上の不備あり」とした場合には、「改善報告書」を作成し、評価部局に提出します。なお、令和3年度の自己評価の結果は以下のとおりです。

【令和３年度 局（区）等とりまとめ自己評価結果報告表】

局（区）等	選定リスクの 数	評価結果			
		整備状況		運用状況	
		不備あり	不備なし	不備あり	不備なし
政策局 (都市政策研究所含む)	25	1	24	1	24
総務局	30	0	30	0	30
財政局	22	0	22	1	21
文化市民局	36	1	35	2	34
健康福祉局	71	0	71	1	70
環境局	39	0	39	1	38
経済観光局	26	0	26	1	25
農水局	35	0	35	0	35
都市建設局	66	0	66	2	64
中央区役所	35	3	32	3	32
東区役所	36	1	35	3	33
西区役所	41	2	39	4	37
南区役所	48	1	47	2	46

局（区）等	選定リスクの 数	評価結果			
		整備状況		運用状況	
		不備あり	不備なし	不備あり	不備なし
北区役所	39	0	39	1	38
会計総室	3	0	3	0	3
議会局	8	0	8	0	8
選挙管理委員会事務局	3	0	3	1	2
監査事務局	3	0	3	0	3
農業委員会事務局	3	0	3	0	3
人事委員会事務局	3	0	3	0	3
教育委員会事務局	40	0	40	0	40
消防局	37	0	37	0	37
上下水道局	38	1	37	4	34
交通局	7	0	7	1	6
病院局	16	0	16	0	16
合 計	710	10	700	28	682

イ 評価部局による評価の実施

(ア) 確認時期

令和４年２月から３月まで

(イ) 確認対象

上記アにおいて、「不備あり」とした部署のほか、これとは別に評価部局が把握した案件について、確認を行った部署は以下のとおりです。

○上記アに関連し、評価部局がヒアリング等による確認を行った部署（２４部署）

政策局	広報課
財政局	固定資産税課
文化市民局	生涯学習課、生活安全課
健康福祉局	健康づくり推進課
環境局	ごみ減量推進課
経済観光局	商業金融課
都市建設局	震災対策課、空家対策課
中央区役所	区民課、保健子ども課
東区役所	区民課、福祉課
西区役所	花園まちづくりセンター、保健子ども課
南区役所	福祉課、保護課
北区役所	龍田まちづくりセンター龍田総合出張所
選挙管理委員会	選挙管理委員会事務局
上下水道局	総務課、料金課、水道整備課、下水道維持課
交通局	運行管理課

○上記アとは別に評価部局がヒアリング等による確認を行った部署（8部署）

健康福祉局	障がい者福祉相談所、感染症対策課、新型コロナウイルス感染症対策課
都市建設局	道路保全課
中央区役所	中央区土木センター総務課
西区役所	西区土木センター総務課
上下水道局	水再生課
病院局	医事課

(ウ) 実施方法

提出された「局（区）等とりまとめ自己評価結果報告表」及び「改善報告書」の内容を基に、評価を行います。必要に応じて各部署に対してヒアリングや実地確認等を行います。

(3) 内部統制における重大な不備の判断基準

重大な不備に該当するかどうかについては、各局（区）等から状況を聴取するとともに、個々の事案ごとに総合的に勘案して重大な不備に該当するかどうかの判断を行い、内部統制最高責任者である市長が最終的に決定します。

6 評価結果

(1) 全庁的な内部統制

総務省ガイドラインにおける「地方公共団体の全庁的な内部統制の評価の基本的考え方及び評価項目」に示されている評価項目ごとに、本市の例規、計画、制度等の整備状況及びその概要を確認し、それらを踏まえ、内部統制の整備及び運用状況について評価しました。その結果、全庁的な内部統制については、評価基準日において不備は確認されなかったため、内部統制が有効に整備及び運用されていたと判断しました。なお、詳細については、参考資料1「全庁的な内部統制の評価について」のとおりです。

(2) 業務レベルの内部統制

ア 整備状況について

評価の結果、評価基準日において整備上の重大な不備は確認されなかったため、内部統制は有効に整備されていたと判断しました。なお、自己評価の段階では、10件の整備上の不備がありましたが、該当部署から改善報告書が提出され、評価基準日までに改善されていることを確認しました。

イ 運用状況について

評価の結果、評価対象期間中において運用上の重大な不備に該当すると判断した事務を除き、内部統制は有効に運用されていたと判断しました。

ウ 不備ありとされた主な対象事務の概要

〔契約事務に関するもの〕

(ア) 子育て世代の防災支援事業において、30万円を超える額の契約であったにもかかわらず、請書の徴取を行っていなかった。

(イ) 借用地の契約更新作業において、契約更新リストの誤入力により更新手続きが遅延した。

〔窓口事務に関するもの〕

- (ウ) 手続方法や必要書類について市民に説明する際、職員の知識不足や説明不足により必要な情報が伝わっておらず、市民からのクレームに発展した。

〔情報セキュリティに関するもの〕

- (エ) 管理不全な空家等の所有地調査の際、空家の登記名義人を同姓同名の別人と誤認し、その相続人4名に対し適正管理についての文書等を誤って送付した。

〔各部署取組案件に関するもの〕

- (オ) 市ホームページに掲載した「令和3年度（2021年度）がん検診対象年齢一覧」について、対象者の生年月日の記載を誤った。

エ 重大な不備に該当すると判断した事務の概要

評価部局が確認した「不備あり」案件のうち、次の3件を重大な不備に該当すると判断しました。

- (ア) 液状化対策工事において、遮水鋼矢板や薬液注入等の地盤改良で遮水壁を設置しているが、薬液注入の際に施工機械が鉄製で約15cmの水道管に地中で接触し、水道管を破損した。
- (イ) 交通局前電停から九品寺交差点方面へ、右中間ドアを開いたまま約80m電車を運行した。
- (ウ) 衆議院議員総選挙における秋津まちづくりセンター期日前投票所において、投票用紙交付機に小選挙区と比例代表の投票用紙を誤ってセットし、最初に受け付けた2名に誤った用紙を交付した。また、第215投票所（月出小学校）において、点字投票者1名に対し比例代表の投票用紙を誤って2枚交付した。

なお、詳細については、参考資料2「運用上の重大な不備について」のとおりです。

【令和3年度の評価結果の内容】

単位：件

	選定件数	評価対象 ※1	整備上		運用上		うち重大な不備	
			不備あり	不備なし	不備あり	不備なし	整備上	運用上
各部署で選定したリスク	710	710	0※2	710	28	682	0	3
事件・事故	33 (うち再掲1)	4 (うち再掲1)	0	0	4 (うち再掲1)	0	0	1 (うち再掲1)
事務処理ミス	12 (うち再掲2)	10 (うち再掲2)	0	0	10 (うち再掲2)	0	0	2 (うち再掲2)
その他	2	2	0	0	2	0	0	0

※1 評価対象件数は、選定件数から評価対象外（評価期間外、内部統制が機能しない事案等）のものを除外した件数である。

※2 「整備上の不備あり」は、評価基準日までに改善されていることを確認したため、0件となっている。

※再掲 各部署で選定したリスクのうち、事件・事故及び事務処理ミスの個別公表案件と重複し計上されているもの。

7 重大な不備の是正に関する事項

6 (2) エ (ア)、(イ) 及び (ウ) については、以下のとおり是正されていることを確認しました。

(1) 6 (2) エ (ア) の案件

受注者に対し、施設台帳図面に加えて竣工図も参照し、施工計画を立案するとともに、施工計画に基づいて試掘を行い、埋設物の位置を確認するよう指導を行う。また、調査結果は受注者・発注者双方で確認を行い、疑義が生じた場合は、協議により追加調査を行う。近見地区工事関係者と情報共有を行い、土木部等の公共工事関係部署と連携して再発防止を図る。

(2) 6 (2) エ (イ) の案件

全乗務員に当該事象の周知及び機器取扱い手順を遵守するよう指導を行うとともに、当該運転士の再教育、運行管理部門及び乗務員に対する「緊急安全研修」を実施した。また、同種のスイッチを有する車両を総点検し、右中間ドアスイッチを物理的に撤去した。

(3) 6 (2) エ (ウ) の案件

投票用紙を交付機にセットする時点で、投票管理者、職務代理者による確認を徹底し、確認後、区選挙管理委員会事務局へその旨を報告するとともに、区選挙管理委員会事務局では全投票所において投票用紙を交付機に誤りなくセットしたことを確認し、その旨を熊本市選挙管理委員会事務局に報告する。また、点字投票における投票用紙の交付については、複数の投票がある場合、職務代理者又は庶務係で点字投票用紙交付の一元管理の徹底を図る。

8 令和3年度を取組及び評価を振り返って

令和3年度の内部統制の取組を通して、以下のような課題も見えてきました。これらの課題については、令和4年度の内部統制の取組の中で改善していく必要があります。

また、より実効性のある内部統制にするには、リスクの抽出や対応策の検討にあたって、担当者の視点を取り入れることが重要であるため、内部統制制度の取組を職員に十分に浸透させていくことが引き続きの課題であると考えられます。

(1) 業務レベルの内部統制（各部署が選定した取組対象リスク）について

令和3年度内部統制から各部署で選定する共通のリスクとして新たに追加された「情報セキュリティ」の区分においては、誤発送・誤交付に関する不備案件が複数確認されました。自己評価では、多くの部署において複数の職員による確認の不徹底、複数の職員で確認を行ったが機能していなかったことを認識しており、再発防止策として職員による確認作業をより正確にするため、事務手順等の見直しやチェックリストの活用等を行ったことを確認しました。

書類の誤発送・誤交付は個人情報の漏えいにつながる可能性が高く、発生した際には市民等に大きな損害を与えるおそれがある事項であるため、推進部局においては、特に個人情報等を含む書類の発送、交付等事務を取り扱う部署に対し注意喚起を行うとともに、各部署においては、交付事務等に携わる職員への研修の実施や事務手順の周知、複数の職員による確認の徹底等を行うなど、重点的に再発防止のための対策を講じる必要があると考えます。

(2) 業務レベルの内部統制（評価部局が不備を把握した事務）について

坪井川橋側道橋緊急応急補強工事において、坪井川内で鋼矢板を打ち込み作業中、坪井川の下に埋設してある下水圧送管を破損させる事故が発生し、このことにより経済的・社会的な影響が生じ

ました。当該事案は、現場着手前に地下埋設物調査の実施をしなかった受注者側の責もあるものの、発注者として着手前に地下埋設物調査の報告を受ける必要がありました。工事請負や委託業務案件など、事故等が発生した際に経済的・社会的に影響を及ぼす案件を外部発注するにあたっては、発注者として事故等が生じないよう各種調査結果等の事前確認を徹底するなどの対応が求められます。

全庁的な内部統制の評価について

評価項目	本市の整備状況 (例規、計画、制度等)	概要
統制環境		
1-1 事務を適正に管理及び執行する上で、誠実性と倫理観が重要であることを、指示、行動及び態度で示しているか。	ア：熊本市職員の倫理の保持に関する条例【コンプライアンス推進室】 イ：熊本市職員の倫理の保持に関する条例施行規則【コンプライアンス推進室】 ウ：熊本市職員倫理規則【コンプライアンス推進室】 エ：熊本市職員行動規範【コンプライアンス推進室】 オ：熊本市内部統制実施指針【コンプライアンス推進室】	・ 職員の職務に係る倫理の保持に資するための必要な措置等を整備している。(ア)、(イ)、(ウ)、(エ) ・ 内部統制についての組織的な取組の方向性等を示している。(オ)
1-2 組織に求める誠実性と倫理観を職員の行動及び意思決定の指針となる具体的な行動基準等として定め、職員及び外部委託先、並びに、住民等の理解を促進しているか。	ア：熊本市職員の倫理の保持に関する条例【コンプライアンス推進室】(再掲) イ：熊本市職員の倫理の保持に関する条例施行規則【コンプライアンス推進室】(再掲) ウ：熊本市職員倫理規則【コンプライアンス推進室】(再掲) エ：熊本市職員行動規範【コンプライアンス推進室】(再掲) オ：熊本市内部統制実施指針【コンプライアンス推進室】(再掲)	・ 職員の職務に係る倫理の保持に資するための必要な措置等を整備している。(ア)、(イ)、(ウ)、(エ) ・ 内部統制についての組織的な取組の方向性等を示している。(オ)

1-3 行動基準等の遵守状況に係る評価プロセスを定め、職員等が逸脱した場合には、適時にそれを把握し、適切に是正措置を講じているか。	ア：懲戒処分の指針【人事課】 イ：熊本市職員の分限及び懲戒等に関する条例【人事課】 ウ：懲戒処分等の公表基準について【人事課】 エ：事件・事故、業務上のミス等の公表基準【広報課・コンプライアンス推進室】	・ 職員の懲戒処分の処分量定や公表を決定するための基準を策定している。(ア)、(イ)、(ウ) ・ 事件・事故、業務上のミス等の公表基準を定めている。(エ)
2-1 内部統制の目的を達成するために適切な組織構造について検討を行っているか。	ア：熊本市内部統制実施指針【コンプライアンス推進室】(再掲) イ：熊本市内部統制本部設置要綱【コンプライアンス推進室】 ウ：熊本市事務分掌条例【人事課】 エ：熊本市事務分掌規則【人事課】 オ：熊本市事務決裁に関する訓令【人事課】	・ 内部統制の推進に必要な体制等を定めている。(ア)、(イ) ・ 市長の権限に属する事務を分掌させるため、必要な部署を定めている。(ウ) ・ 市長の権限に属する事務等の一部を補助執行する場合における当該事務を処理するために必要な組織、分掌事務、職制等を定めている。(エ) ・ 事務処理における権限と責任の所在を明確にしている。(オ)
2-2 内部統制の目的を達成するため、職員、部署及び各種の会議体等について、それぞれの役割、責任及び権限を明確に設定し、適時に見直しを図っているか。	ア：熊本市内部統制実施指針【コンプライアンス推進室】(再掲) イ：熊本市内部統制本部設置要綱【コンプライアンス推進室】(再掲)	内部統制の推進に必要な体制等を定めている。(ア)、(イ)
3-1 内部統制の目的を達成するために、必要な能力を有する人材を確保及び配置し、適切な指導や研修等により能力を引き出すことを支援しているか。	ア：熊本市職員成長・育成方針【人事課・人材育成センター】 イ：熊本市職員研修に関する訓令【人材育成センター】 ウ：熊本市職場研修推進制度実施要綱【人材育成センター】	・ 方針や計画を策定し、使命感と熱意を持ち、自ら考え行動できる職員の育成支援を具体化している。(ア) ・ 職員の資質及び能力向上を図るため、必要な事項を定めている。(イ)、(ウ)

3-2 職員等の内部統制に対する責任の履行について、人事評価等により動機付けを図るとともに、逸脱行為に対する適時かつ適切な対応を行っているか。	ア：新人事評価制度マニュアル【人事課】 イ：懲戒処分の指針【人事課】（再掲） ウ：熊本市職員の分限及び懲戒等に関する条例【人事課】（再掲） エ：懲戒処分等の公表基準について【人事課】（再掲） オ：事件・事故、業務上のミス等の公表基準【広報課・コンプライアンス推進室】（再掲）	・人事評価の目的、仕組、具体的な評価手続等について職員の理解を促すとともに、実際に評価する際の手引きを作成している。（ア） ・職員の懲戒処分の処分量定や公表を決定するための基準を策定している。（イ）、（ウ）、（エ） ・事件・事故、業務上のミス等の公表基準を定めている。（オ）
リスクの評価と対応		
4-1 個々の業務に係るリスクを識別し、評価と対応を行うため、業務の目的及び業務に配分することのできる人員等の資源について検討を行い、明確に示しているか。	ア：第6次熊本市定員管理計画【人事課】 イ：熊本市内部統制実施指針【コンプライアンス推進室】（再掲） ウ：熊本市内部統制本部設置要綱【コンプライアンス推進室】（再掲） エ：熊本市事務分掌条例【人事課】（再掲） オ：熊本市事務分掌規則【人事課】（再掲） カ：熊本市事務決裁に関する訓令【人事課】（再掲）	・市の重点的取組分野に職員を積極的に再配置する方針を示している。（ア） ・内部統制の推進に必要な体制等を定めている。（イ）、（ウ） ・市長の権限に属する事務を分掌させるため、必要な部署を定めている。（エ） ・市長の権限に属する事務等の一部を補助執行する場合における当該事務を処理するために必要な組織、分掌事務、職制等を定めている。（オ） ・事務処理における権限と責任の所在を明確にしている。（カ）

4-2 リスクの評価と対応のプロセスを明示するとともに、それに従ってリスクの評価と対応が行われることを確保しているか。	ア：選定リスク対応管理表及び自己評価表の整備【コンプライアンス推進室】 イ：事件・事故、業務上のミス等の公表基準【広報課・コンプライアンス推進室】（再掲） ウ：内部統制制度取組に係る実施要領【コンプライアンス推進室】	・組織目的の達成を阻害する要因をリスクとして識別、分析及び評価し、当該リスクへの適切な対応策を整備している。（ア） ・事件・事故、業務上のミス等の公表基準を定めている。（イ） ・内部統制制度の取組み方についてまとめている。（ウ）
5-1 各部署において、当該部署における内部統制に係るリスクの識別を網羅的に行っているか。	ア：選定リスク対応管理表及び自己評価表の整備【コンプライアンス推進室】（再掲）	・組織目的の達成を阻害する要因をリスクとして識別、分析及び評価し、当該リスクへの適切な対応策を整備しているか。（ア）
5-2 識別されたリスクについて、以下のプロセスを実施しているか。 1) リスクが過去に経験したものであるか否か、全庁的なものであるか否かを分類する。 2) リスクを質的及び量的（発生可能性と影響度）な重要性によって分析する。 3) リスクに対していかなる対応策をとるかの評価を行う。 4) リスクの対応策を具体的に特定し、内部統制を整備する。	ア：内部統制制度取組に係る実施要領【コンプライアンス推進室】（再掲） イ：選定リスク対応管理表及び自己評価表の整備【コンプライアンス推進室】（再掲）	・内部統制制度の取組み方についてまとめている。（ア） ・組織目的の達成を阻害する要因をリスクとして識別、分析及び評価し、当該リスクへの適切な対応策を整備している。（イ）
5-3 リスク対応策の特定に当たって、費用対効果を勘案し、過剰な対応策をとっていないか検討するとともに、事後的に、その対応策の適切性を検討しているか。	ア：内部統制制度取組に係る実施要領【コンプライアンス推進室】（再掲） イ：選定リスク対応管理表及び自己評価表の整備【コンプライアンス推進室】（再掲） ウ：内部統制中間確認について（依頼）【コンプライアンス推進室】	・内部統制制度の取組み方についてまとめている。（ア） ・組織目的の達成を阻害する要因をリスクとして識別、分析及び評価し、当該リスクへの適切な対応策を整備している。（イ） ・年度途中に各部署でのリスク発生防止策が有効なものか見直しを行っている。（ウ）

6-1 本市において過去に生じた不正及び他の団体等において問題となった不正等が生じる可能性について検討し、不正に対する適切な防止策を策定するとともに、不正を適時に発見し、適切な事後対応策をとるための体制の整備を図っているか。	ア：熊本市職員等の内部通報制度に関する要綱【コンプライアンス推進室】 イ：熊本市職員行動規範【コンプライアンス推進室】（再掲） ウ：懲戒処分の指針【人事課】（再掲） エ：事件・事故、業務上のミス等の公表基準【広報課・コンプライアンス推進室】（再掲） オ：熊本市内部統制実施指針【コンプライアンス推進室】（再掲）	・本市職員からの公益通報が迅速かつ公平に取り扱われる仕組み等を定め、職員の法令遵守を推進している。（ア）、（イ） ・本市職員の懲戒処分の処分量定を決定するための基準を策定している。（ウ） ・事件・事故、業務上のミス等の公表基準を定めている。（エ） ・本市における内部統制の推進に必要な体制等を定めている。（オ）
統制活動		
7-1 リスクの評価と対応において決定された対応策について、各部署において、実際に指示通りに実施されているか。	ア：熊本市内部統制実施指針【コンプライアンス推進室】（再掲） イ：内部統制中間確認について（依頼）【コンプライアンス推進室】（再掲）	・本市における内部統制の推進に必要な体制等を定めている。（ア） ・年度途中に各部署でのリスク発生防止策が有効なものか見直しを行っている。（イ）
7-2 各職員の業務遂行能力及び各部署の資源等を踏まえ、統制活動についてその水準を含め適切に管理しているか。	ウ：各部署における自己評価【各部署】 エ：評価部局による独立的評価【総務局総務課】	・自己評価により、リスク発生防止策どおり実施できたか確認している。（ウ） ・リスクの評価及びその対応状況について、独立的評価を実施している。（エ）

8-1 内部統制の目的に応じ て、以下の事項を適切に行っ ているか。 1) 権限と責任の明確化 2) 職務の分離 3) 適時かつ適切な承認 4) 業務の結果の検討	ア：熊本市内部統制実施指針 【コンプライアンス推進室】 (再掲) イ：熊本市事務分掌条例【人 事課】(再掲) ウ：熊本市事務分掌規則【人 事課】(再掲) エ：熊本市事務決裁に関する 訓令【人事課】(再掲) オ：新人事評価制度マニユア ル【人事課】(再掲)	・本市における内部統制の推 進に必要な体制等を定めてい る。(ア) ・市長の権限に属する事務を 分掌させるため、必要な部署 を定めている。(イ) ・事務の適正かつ能率的な執 行を図ることを目的とし、市 長の権限に属する事務等の一 部を補助執行する場合におけ る当該事務を処理するために 必要な組織、分掌事務、職制 等を定めている。(ウ) ・事務の処理における権限と 責任の所在を明確にしてい る。(エ) ・人事評価の目的、仕組、具 体的な評価手続等について職 員の理解を促すとともに、実 際に評価する際の手引きを作 成している。(オ)
8-2 内部統制に係るリスク対 応策の実施結果について、担 当者による報告を求め、事後 的な評価及び必要に応じた是 正措置を行っているか。	ア：熊本市内部統制実施指針 【コンプライアンス推進室】 (再掲) イ：熊本市内部統制本部設置 要綱【コンプライアンス推進 室】(再掲)	・内部統制の推進に必要な体 制等を定めている。(ア)、 (イ)

情報と伝達		
9-1 必要な情報について、信頼ある情報が作成される体制を構築しているか。	ア：熊本市事務分掌条例【人事課】（再掲） イ：熊本市事務分掌規則【人事課】（再掲） ウ：熊本市事務決裁に関する訓令【人事課】（再掲）	・市長の権限に属する事務を分掌させるため、必要な部署を定めている。（ア） ・事務の適正かつ能率的な執行を図ることを目的とし、市長の権限に属する事務等の一部を補助執行する場合における当該事務を処理するために必要な組織、分掌事務、職制等を定めている。（イ） ・事務処理における権限と責任の所在を明確にしている。（ウ）
9-2 必要な情報について、費用対効果を踏まえつつ、外部からの情報を活用することを図っているか。	ア：熊本市市民の声取扱要綱【広聴課】 イ：熊本市市民の声データベースシステム取扱基準【広聴課】 ウ：外部の労働者等からの公益通報等に関する取扱要綱【広聴課】 エ：公益通報等に関する事務処理マニュアル【広聴課】 オ：熊本市職員等の内部通報制度に関する要綱【コンプライアンス推進室】（再掲）	・市民と行政のコミュニケーションの充実を図るため「市民の声」の全庁的かつ統一的な取扱いを示している。（ア）、（イ） ・本市の機関が労働者からの公益通報を迅速かつ適切に処理するため必要な事項を定めている。（ウ） ・本市の職員が公益通報を受けた場合に容易に参照することができるよう、公益通報者保護制度の概要、公益通報に対する対応の手順等をまとめている。（エ） ・本市の職員等が公正な職務の遂行を確保するために行う内部通報制度が整備されている。（オ）

9-3 住民の情報を含む、個人情報等について、適切に管理を行っているか。	ア：熊本市個人情報保護条例【法制課】 イ：熊本市個人情報保護条例施行規則【法制課】 ウ：熊本市情報公開条例【法制課】 エ：熊本市情報公開条例施行規則【法制課】 オ：熊本市情報セキュリティ基本方針【情報政策課】 カ：熊本市情報セキュリティ対策基準【情報政策課】 キ：情報公開条例の手引【法制課】 ク：個人情報保護条例の手引【法制課】	・市が保有する個人情報の開示請求等の権利を保障するとともに、個人情報の適正な取扱いについて、必要な事項を定めている。(ア)、(イ) ・市民の公文書の公開を求める権利を明らかにし、公文書の公開に関し必要な事項を定めている。(ウ)、(エ) ・保有する情報及び情報システムに関するセキュリティ対策を総合的、体系的かつ具体的に規定している。(オ)、(カ) ・保有情報の提供及び保有情報の公表（情報提供）を行うに当たり基本となる事項及びその処理方法を定めている。(キ)、(ク)
10-1 作成された情報及び外部から入手した情報が、それらを必要とする部署及び職員に適時かつ適切に伝達されるような体制を構築しているか。	ア：熊本市市民の声取扱要綱【広聴課】（再掲） イ：熊本市市民の声データベースシステム取扱基準【広聴課】（再掲） ウ：熊本市公文書管理条例【総務局総務課】 エ：熊本市公文書管理規則【総務局総務課】	・市民と行政のコミュニケーションの充実を図るため「市民の声」の全庁的かつ統一的な取扱いを示している。(ア)、(イ) ・公文書の作成及び管理について規定している。(ウ)、(エ)

10-2 組織内における情報提供及び組織外からの情報提供に対して、かかる情報が適時かつ適切に利用される体制を構築するとともに、当該情報提供をしたことを理由として不利な取扱いを受けないことを確保するための体制を構築しているか。	ア：外部の労働者等からの公益通報等に関する取扱要綱【広聴課】（再掲） イ：公益通報等に関する事務処理マニュアル【広聴課】（再掲） ウ：熊本市職員等の内部通報制度に関する要綱【コンプライアンス推進室】（再掲） エ：熊本市公文書管理条例【総務局総務課】（再掲） オ：熊本市公文書管理規則【総務局総務課】（再掲）	・本市の機関が労働者からの公益通報を迅速かつ適切に処理するため必要な事項を定めている。（ア） ・本市の職員が公益通報を受けた場合に容易に参照することができるよう、公益通報者保護制度の概要、公益通報に対する対応の手順等をまとめている。（イ） ・本市の職員等が公正な職務の遂行を確保するために行う内部通報制度が整備されている。（ウ） ・公文書の作成及び管理について規定している。（エ）、（オ）
モニタリング		
11-1 内部統制の整備及び運用に関して、組織の状況に応じたバランスの考慮の下で、日常的モニタリング及び独立的評価を実施するとともに、それに基づく内部統制の是正及び改善等を実施しているか。	ア：熊本市内部統制実施指針【コンプライアンス推進室】（再掲） イ：評価部局による独立的評価【総務局総務課】（再掲）	・本市における内部統制の推進に必要な体制等を定めている。（ア） ・リスクの評価及びその対応状況について、独立的評価を実施している。（イ）
11-2 モニタリング又は監査委員等の指摘により発見された内部統制の不備について、適時に是正及び改善の責任を負う職員へ伝達され、その対応状況が把握され、モニタリング部署又は監査委員等に結果が報告されているか。	ア：監査委員監査の結果に対する措置状況の報告について（依頼）【総務局総務課】 イ：監査結果に対する措置状況の報告について（回答）【総務局総務課】 ウ：熊本市内部統制実施指針【コンプライアンス推進室】（再掲）	・定期監査において指摘を受けた部署に対し、措置状況の提出を依頼し、その結果を監査委員に対して通知している。（ア）、（イ） ・本市における内部統制の推進に必要な体制等を定めている。（ウ）

ICT への対応		
12-1 組織を取り巻く ICT 環境に関して、いかなる対応を図るかについての方針及び手続を定めているか。	ア：熊本市情報セキュリティ基本方針【情報政策課】（再掲） イ：熊本市情報セキュリティ対策基準【情報政策課】（再掲）	・保有する情報及び情報システムに関するセキュリティ対策を総合的、体系的かつ具体的に規定している。（ア）、（イ）
12-2 内部統制の目的のために、当該組織における必要かつ十分な ICT の程度を検討した上で、適切な利用を図っているか。		
12-3 ICT の全般統制として、システムの保守及び運用の管理並びにシステムに関する外部業者との契約管理を行っているか。		
12-4 ICT の業務処理統制として、入力される情報の網羅性や正確性を確保する統制、エラーが生じた場合の修正等の統制、マスター・データの保持管理等に関する体制を構築しているか。		

運用上の重大な不備について

【No. 1】近見地区における液状化対策工事による断水（水道管破損）

概要	液状化対策工事において、遮水鋼矢板や薬液注入等の地盤改良で遮水壁を設置しているが、薬液注入の際に施工機械が鉄製で約 15 cm の水道管に地中で接触し、水道管が破損した。
原因	想定した水道管の位置が実際の埋設位置と異なったことが原因と考えられる。工事発注段階では、薬液注入箇所 1 区域につき 1 箇所の試掘を計上していたものの、水道管の位置を正確に把握するための試掘位置について受注者・発注者間の協議が不足し、試掘による正確な埋設位置の把握ができていなかった。
影響	断水対象戸数 16 戸
再発防止策及び是正措置の実施	・受注者に対し、施設台帳図面に加えて竣工図も参照し、施工計画を立案するように指導する。 ・受注者に対し、施工計画に基づいて試掘を行い、埋設物の位置の確認を行うよう指導する。また、調査結果は受注者・発注者双方で確認を行い、疑義が生じた場合は、協議により追加調査を行う。 ・近見地区工事関係者と情報共有を行い、土木部等の公共工事関係部署と連携して再発防止を図る。

<評価結果>

本案件は、断水という市民生活に直接影響を及ぼす案件であり、埋設位置を把握するための試掘位置について受発注者間での協議、確認が不十分であった案件である。水道管を復旧するまでの 1 時間 40 分程度の間 16 戸に断水が発生し経済的・社会的な不利益を与えた。したがって、本案件は「運用上の重大な不備」に該当する。

【No. 2】乗車ドアを開けたまま市電を運行した事案

概要	交通局前電停から九品寺交差点方面へ、右中間ドアを開いたまま約80m電車を運行した。
原因	今回の事案は、運転士が夜間用ライトスイッチの切替操作後、スイッチ類カバーを閉めた際に、右側中間ドアのスイッチカバーに触れたことでスイッチが切り替わり、右中間ドアが開いたまま走行した。本来、運転士が停車中にしか行っていない夜間用ライトスイッチの操作を走行中に行ったことや、誤操作防止のために取り付け右中間ドアのスイッチカバーが緩み、正しい位置になかったことが原因と考える。
影響	本事案により直接的に経済的・社会的に不利益が生じたものではないが、仮に事故が発生した場合は大きな社会的な不利益を生じさせる蓋然性の高い事案。
再発防止策及び是正措置の実施	・全乗務員に当該事象の周知及び機器取扱い手順を遵守するよう指導を徹底した。 ・当該運転士の再教育、運行管理部門及び乗務員に対する「緊急安全研修」を実施した。 ・同系統のスイッチを有する車両の総点検を行い、緊急的にはスイッチを操作できないよう固定し、その後、恒久対策として右中間ドアスイッチを物理的に撤去した。 ・安全管理体制（指揮系統）を見直し、班毎に担当監督長、監督を決め、確実な情報伝達、コミュニケーションを図る。 ・安全意識の向上のため、乗務員研修、表彰制度の拡充、事故が少ない他事業者が行っている効果的な安全対策を調査・実践する。

<評価結果>

本案件は、本来、停車中にしか行っていない操作（運転士が夜間用ライトスイッチを操作したことを走行中に行ったことが原因であり、運転士が機器取扱い手順の遵守を怠った案件である。令和2年度においても乗車ドアが開いたまま運行するという事案が発生しており、その際には安全研修の実施などの再発防止を講じたが再度事案が発生したものであり、事故が起きた場合は多大な社会的影響を及ぼすことが予想される。したがって、本案件は「運用上の重大な不備」に該当する。

【No. 3】衆議院議員総選挙における投票用紙の誤交付

概要	①秋津まちづくりセンター期日前投票所において、投票用紙交付機に小選挙区と比例代表の投票用紙を誤ってセットし、最初に受け付けた2名に誤った用紙を交付した。 ②第215投票所（月出小学校）において、点字投票者1名に対し比例代表の投票用紙を誤って2枚交付した。
原因	①投票用紙の交付機へのセット誤りについては、投票管理者及び職務代理者においてセットされた投票用紙の確認を怠っていたこと。また、小選挙区担当及び比例代表担当が交付する際に投票用紙に間違いがないか色や表示等を確認することなく交付した。 ②小選挙区投票用紙交付係が交付対応中であつたため、点字投票者に対し庶務係が交付を代行することとなり、点字投票用紙は小選挙区、比例代表、国民審査すべて比例代表の交付係が保管していると誤認し、比例代表の交付窓口から投票用紙を取り出した際、投票用紙の色及び記載内容を確認することを怠った。また、職務代理者も同様の確認を怠ったことで、選挙人に比例代表の投票用紙を小選挙区投票用紙として交付した。
影響	影響人数3名（①2名、②1名）
再発防止策及び是正措置の実施	①投票用紙を交付機にセットする時点で、投票管理者、職務代理者による確認を徹底し、確認後、区選挙管理委員会事務局へその旨を報告する。区選挙管理委員会事務局は全投票所において投票用紙を交付機に誤りなくセットしたことを確認し、熊本市選挙管理委員会事務局に報告する。 ②点字投票の誤交付対策として、複数の投票がある場合、職務代理者又は庶務係で点字投票用紙交付の一元管理を徹底することとした。

<評価結果>

本案件は、これまでも動画研修やその他の研修において重要案件として周知等が図られてきたにも関わらず確認を怠った案件である。誤交付により有権者の投票が無効となることは重大な問題であり、市への信頼を著しく損なうなど、大きな社会的な不利益を与えた。したがって、本案件は「運用上の重大な不備」に該当する。