

# 令和6（2024）年度包括外部監査結果報告書

## （概要版）

港区包括外部監査人 竹内 朗

### 1 外部監査のテーマ等

監査テーマ	区政におけるガバナンス視点と内部統制の構築及び運用の状況について
選定理由	<p>・地方公共団体における内部統制</p> <p>「内部統制」（英文の Internal Control の和訳）というのは、どのような組織にも本来的に備わっている機能であり、それは民間企業でも地方公共団体でも変わらない。</p> <p>このうち、地方公共団体については、地方自治法その他の法令において、自治体の執行機関の適切で効率的な業務の管理遂行のための制御機能となる制度が設けられている。本報告書では、この制度を指して「内部統制」と呼ぶ。</p> <p>平成 29 年に成立した地方自治法等の一部を改正する法律（平成 29 年法律第 54 号、以下「改正法」という。）により、地方自治法 150 条が加えられた。</p> <p>同条に関して、総務省が平成 31 年 3 月に策定（令和 6 年 3 月に改定）した「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」（以下「総務省ガイドライン」という。）は、「内部統制とは、基本的に、①業務の効率的かつ効果的な遂行、②報告の信頼性の確保、③業務に関わる法令等の遵守、④資産の保全の 4 つの目的が達成されない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、組織内の全ての者によって遂行されるプロセスをいい、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（監視活動）及び⑥ICT（情報通信技術）への対応の 6 つの基本的要素から構成される。」と定義している。</p> <p>そして、総務省ガイドラインは、地方公共団体における内部統制とは、「住民の福祉の増進を図ることを基本とする組織目的が達成されるよう、行政サービスの提供等の事務を執行する主体である長自らが、組織目的の達成を阻害する事務上の要因をリスクとして識別及び評価し、対応策を講じることで、事務の適正な執行を確保すること」としている。</p> <p>・港区における内部統制</p> <p>港区は、令和 2 年 4 月に「港区内部統制基本方針」を策定し、以降、毎年度、「港区内部統制評価報告書」及び「港区内部統制評価報告書審査意見書」</p>

を公表している。

港区の内部統制基本方針は、内部統制の目的について、「区は、適正な事務執行を総合的かつ継続的に推進し、区政の公正性・公平性・透明性を確保します。」としている。また、内部統制の対象範囲について、「区は、業務に係る全ての事務を内部統制の対象範囲とします。特に次の事務について、不適正な事務執行の発生可能性を把握し、適正な執行に向けて重点的に取り組みます。

(1) 財務に関する事務 (2) 個人情報の取扱いに関する事務」としている。

そして、港区のホームページは、「内部統制とは、業務上起こり得る不適正事務の発生可能性を『リスク』として把握し、予防に向けた取組を進めることです。区は、『財務に関する事務』及び『個人情報の取扱いに関する事務』について、『リスク』を組織として把握して、各課が主体となって予防に向けた取組を進めるとともに、区の内部統制制度の仕組みを評価・検証しています。」としている。

このように、港区における内部統制は、地方自治法 150 条が求める方針策定と体制整備だけでなく、より広く地方公共団体に備わっている内部統制を構築し運用しているものと認められる。

#### ・民間企業における内部統制

民間企業では、平成 14 年以降の商法改正により、内部統制システムの構築について株式会社の取締役会に決議が義務づけられ、また内部統制システムの構築・運用が取締役の善管注意義務の一内容をなすという理解が定着した。また、平成 27 年の会社法改正と東京証券取引所コーポレートガバナンス・コードの策定により、内部統制はコーポレートガバナンスの一つのテーマという理解が浸透した。近年では、米国の内部監査人協会 (The Institute of Internal Auditors) が提唱する内部統制のフレームワークとして、事業部門・管理部門・監査部門それぞれの機能を明確化する「3 ラインモデル」も実務に浸透しつつある。

こうした民間企業における内部統制の取組は、日進月歩で進化しており、港区における内部統制を監査する際にも参考になる。とりわけ、民間企業では、①意図的でない事務ミスのみならず、意図的な不正もリスクに含めている、②財務に関する事務及び個人情報の取扱いに関する事務のみならず、すべての業務執行を阻害するリスクを網羅的に扱う、③リスクの予防に向けた統制 (予防的統制) のみならず、リスクの早期発見と早期是正に向けた統制 (発見的統制) も行う、といった点は、今回の包括外部監査の観点として有効である。

また、民間企業における内部統制の取組では、経営トップ (代表取締役、社長、CEO など) が推進する内部統制の有効性を誰がどのように検証して牽制を働かせるかが、コーポレートガバナンスの課題となっており、今回の包括外部監査でも、区長が推進する内部統制の有効性を誰がどのように検証して牽制を働か

	<p>せるかという区政におけるガバナンス視点も、今回の包括外部監査の観点に取り込んでいます。</p> <p>・ 監査テーマの選定理由</p> <p>今回の包括外部監査では、令和 2 年度に開始されて一定の運用期間を経た港区の内部統制について、民間企業における内部統制・コーポレートガバナンスの議論や最新の知見も参考にしながら、内部統制・コーポレートガバナンスに精通した弁護士及び公認会計士の視点から、「区政におけるガバナンス視点と内部統制の構築及び運用の状況について」を監査テーマに選定した。</p>
<p>監査対象とした事務</p>	<p>今回の包括外部監査において監査対象とした事務は、①内部統制、②リスク情報の伝達、③ハラスメント、④サービス、⑤会計事務、⑥契約事務、⑦補助金事務の 7 つである。いずれについても、港区の財務に関する事務の執行及び港区の経営に係る事業の管理という観点から監査した。</p> <p>①は、港区の内部統制について、地方自治法 150 条が求める方針策定と体制整備も含めて、その構築状況と運用状況を監査した。</p> <p>②は、リスクを組織として把握して対応するために、リスク情報が組織内部でどのように伝達されているのかについて、通常のレポートラインによる伝達に加え、公益通報制度や広聴制度も含めて監査した。</p> <p>③は、地方公共団体や民間企業でも散見されるハラスメントについて、セクシュアル・ハラスメント、パワー・ハラスメント、マタニティ・ハラスメント（妊娠、出産、育児又は介護に関するハラスメント）に加え、東京都が条例を制定し注目を浴びているカスタマー・ハラスメントも含めて監査した。</p> <p>④は、職員のサービスや懲戒処分について、サービス事故の処理プロセス、処理の状況、懲戒処分の実績、情報共有などを監査した。</p> <p>⑤は、収入事務及び支出事務を含む会計事務について、事務手続の流れに沿って監査した。</p> <p>⑥は、経済性と公平性が求められる契約事務について、締結手続、権限分配、締結方法、各委員会の活動などを監査した。</p> <p>⑦は、補助金制度そのものではなく、2 つの補助金（広告宣伝活動費支援事業補助金、中小企業人材確保支援事業補助金）をサンプリング抽出して、事務手続の流れに沿って監査した。</p> <p>そして、何らかの不備が認められた場合には、その表面的な指摘のみならず、その不備を生み出した組織構造的な要因にまで遡って原因を分析し、これを踏まえた有効な改善策を提言するように努めた。</p>

## 2 外部監査の結果及び意見の要旨

外部監査の総括は、次のとおりである。

港区のホームページは、「内部統制とは、業務上起こり得る不適正事務の発生可能性を『リスク』として把握し、予防に向けた取組を進めることです。」としている。

しかし、不適切事務の発生可能性を「リスク」として捉えるのであれば、意図しない事務ミスのみならず、意図的な不正もリスクに含めて内部統制を整備すべきである。また、リスクの未然防止に向けた予防的統制のみならず、リスクの早期発見・早期是正に向けた発見的統制も、内部統制の一内容として整備し、その有効性を評価すべきである。

さらに、不適切事務が発見された場合には、表面的・表層的な原因分析では再発を防止できないので、組織構造的な要因に踏み込んだ深度のある原因分析を励行し、実効性ある再発防止策を講じるべきである。

また、港区の内部統制基本方針が、「区は、業務に係る全ての事務を内部統制の対象範囲とします。」としていることに照らせば、内部統制推進部局が作成する「リスク一覧」や、内部統制評価部局が作成する「港区内部統制評価報告書」は、財務及び個人情報取扱に関する事務に限ることなく、業務に係る全ての事務を対象とすべきである。

そして、総務省ガイドラインが述べるとおり、港区において内部統制の取組が徹底されることによって、「長にとっては、マネジメントが強化され、政策的な課題に対して重点的に資源を投入することが可能となる。また、職員にとっても、業務の効率化や業務目的のより効果的な達成等によって、安心して働きやすい魅力的な職場環境が実現される。ひいては、信頼に足る行政サービスを住民が享受することにつながる」というメリットが生まれる。港区の内部統制を高度化することは、信頼に足る行政サービスを区民に提供する職員の誇りを高めることにつながる。内部統制に対するこうした前向きな理解を、職員の間で醸成していくことが重要である。

## 【外部監査の結果及び意見（各論）】

下記は、あくまで要旨にすぎないため、具体的な内容や根拠については、包括外部監査結果報告書（本編）を参照のこと。

### 3.1 内部統制

No. 1	報告書 42 頁
意見	リスク一覧表における影響度の格付けの理由等について職員への周知を図りたい。
内容	各課においてリスク選択の段階で、区民・事業者への影響度に関する格付けの選択を誤ってしまい、適切なリスクが選定できなかった事例が生じている。 したがって、リスク一覧表の考え方やリスク一覧表の格付けの見直しが行われた場合には、職員に周知し、評価報告書にリスクの考え方を示すなど工夫すべきである。

No. 2	報告書 43 頁
意見	リスク一覧表について、リスクの種類として財務に関する事務、個人情報の取扱に関する事務以外の事務のリスクに拡充し、リスクの内容として意図的な不正に基づくリスク（不正リスク）も追加するよう、リスク一覧表を見直すことが望ましい。
内容	「内部統制基本方針」には業務に係る全ての事務を対象範囲としている以上、財務に関する事務、個人情報の取扱に関する事務以外の事務のリスクも各課のリスクの選定において選択できるよう対象を拡充することが望ましい。 また、業務上生じうる不適正事務発生リスクの中には、職員が業務上行い得る不正リスクも存在するため、不正リスクを予防・発見できるようにすることが望ましい。

No. 3	報告書 43 頁
意見	各課のリスク選定を 3 種類に限定しないとする場合の例外対応を検討されたい。
内容	令和 4 年度の港区内部統制評価報告書に指摘のある各課においてリスク選定が適切になされなかった 2 件はいずれも、過去 3 年度の不適正事務又は監査指摘・意見事項が 3 種類以上生じていたケースである。 3 種類に限定しない課を過去 3 年度の不適正事務又は監査指摘・意見事項及び各課の事務内容を基に決定し、当該課については 3 種類という限定の例外とするなどの措置を検討することが有効であると考えます。

No. 4	報告書 44 頁
意見	各課の担当者が異動した場合に前任者が行ったリスク選定の確認を新任者が行うなどの取組を取り入れることを検討されたい。
内容	<p>リスクを選定する時期は、取組対象年度の前年度の 3 月となっているが、港区では 4 月 1 日に人事異動となっていることから、リスクを選定した職員と事務執行を行う職員が異なる可能性がある。</p> <p>実際に担当する事務の執行者がリスクを確認する等の取組を取り入れるなどチェック体制を強化されたい。</p>

No. 5	報告書 51 頁
意見	各課の選定したリスクの評価について、内部統制評価部局が、各課が自己評価を行う前に、各課の選定したリスクを評価するプロセスに変更することを検討されたい。
内容	<p>各課のリスク選定が不適切であった場合でも、取組対象年度以降の内部統制評価部局による評価まで、不適切であったことが発覚しない可能性が否定できない。</p> <p>そのため、内部統制評価部局が、各課が自己評価を行う前に取組対象年度中に各課が選定したリスクについて確認して是正する機会を確保することが望ましい。</p>

No. 6	報告書 52 頁
意見	内部統制推進部局は、各課のリスク選定に際し、各課の業務内容に沿ったリスク一覧表の「リスクの種類」を選択できるよう支援されたい。
内容	<p>各課において業務に沿ったリスクを選択できなければ、正確にリスクを把握することができなくなるおそれがある。</p> <p>リスク一覧表では、起こりがちな不適正事務の業務内容を類型化し「リスクの種類」という形で抽象的に規定していることから、内部統制推進部局は各課が業務内容に沿った「リスクの種類」を選択できるよう支援されたい。</p>

No. 7	報告書 52 頁
意見	地方自治法 150 条が求める方針策定と体制整備における不備の有無の評価について、同制度が機能しているのかという観点で不備の有無を判断することが望ましい。
内容	不適正な事務の発生という結果にのみ着目するのではなく、不適正な事務の内容、発生に至る過程により状況は異なる以上、地方自治法 150 条が求める方針策定と体制整備が機能しているのかという観点で不備の有無を判断することが望ましい。

	加えて、顕在化していないリスクについても、リスクとして正しく評価し、対策を取るという観点も同制度の評価において取り入れる必要性を感じる。
--	--

No. 8	報告書 53 頁
意見	不適正事務が発生しなかった原因についても各課において検証する必要がある。
内容	各課による自己評価において不適正事務が発生しなかった場合、その原因について「リスクへの予防策が適切に運用された。」と記載されているが、予防策により不適正事務発生リスクが低減されたのか不明であり、原因分析が適切になされているとは言い難い。不適正事務が発生しなかった場合においても、予防策が機能していたかの検証を行い、原因を掘り下げる必要がある。

No. 9	報告書 53 頁
意見	複数回不適正事務が生じた場合には、課の自己評価にとどまらず、内部統制推進部局が主導して、原因分析を追及するとともに、制度所管課と実務的な協議を行った上で、制度自体の抜本的な見直しを含めた対応をすることを検討されたい。
内容	不適正事務の発生状況を見ると、同様の不適正事務が同じ部署において隔年で発生している。また、部署は異なるものの、同内容の事務について不適正事例が発生していることが確認できる。そのような場合には、内部統制推進部局において原因分析を行い、制度所管課と実務的な協議を行った上で対応をすることが望ましい。

No. 10	報告書 54 頁
意見	地方自治法 150 条が求める方針策定と体制整備の評価に当たり、内部統制評価部局が独立した評価を行えるよう更なる体制の整備を図られたい。
内容	内部統制評価委員会の議事録を確認すると、内部統制評価報告書の表現について「推進部局とも調整の上、適切な表現に修正する。」との文言があることから、内部統制評価報告書の内容に内部統制推進部局の意向が反映される余地がある記載がされている。 内部統制評価部局は、内部統制推進部局との連携を図りつつ、同制度の評価段階において内部統制推進部局の関与を極力なくすよう、更なる体制の構築を図られたい。

No. 11	報告書 55 頁
意見	内部統制評価部局は、内部統制評価報告書の作成に当たり、発生した不適正事務の具体的内容を記載することを検討されたい。

内容	<p>内部統制評価報告書には不備があるとされた件数については公表しているものの、具体的にどのような事務において不適正な事務が発生しているか報告書上明らかではない。</p> <p>今後の予防という観点からみると、十分とはいえない状況であるため、内部統制評価報告書において具体的に不適正な事務の内容についても言及することが望ましい。</p>
----	--

No. 12	報告書 55 頁
意見	内部統制評価部局は、各課において不適正事務が発生しなかった場合の評価において、各課の評価の単なる追認にならないよう内部統制評価部局としての評価方法を工夫されたい。
内容	不適正な事務が発生しなかった場合には、リスクへの予防策が適切に運用されたとの各課の評価が正しいのかについて、各課の自己評価とは独立した観点で内部統制評価部局として確認したうえで、報告書に記載することが望ましい。

No. 13	報告書 56 頁
意見	各課の評価対象として規定整備状況に関する評価項目の追加を検討されたい。
内容	<p>業務マニュアルは必ずしも全ての事務において整備されているものではないということであった。</p> <p>適切な業務マニュアル等を整備し、評価において対象とすることで、整備・運用の両面からリスクを予防することが可能となることから、今後全事務について整備することを検討されたい。</p>

No. 14	報告書 56 頁
意見	内部統制評価報告書は区長名義で提出されることから、区長による報告書であることが伝わる表現を工夫されたい。
内容	地方自治法 150 条 4 項では、内部統制評価報告書は長が作成するとされている。地方自治法 150 条の制度設計上も、地方自治法 150 条が求める方針策定と体制整備は、区長の指示による各課の自己点検であるとされていることから、区長として作成したことが明らかとなるよう、記載を工夫することが望ましい。

No. 15	報告書 58 頁
意見	地方自治法 150 条が求める方針策定と体制整備の整備・運用状況について、区長及び監査委員の意見が反映されるよう、内部統制担当部局と監査事務局との意見交換の場を設けることが望ましい。
内容	監査委員が、地方自治法 150 条が求める方針策定と体制整備における「重大な不備」を審査する上でも、同制度の整備・運用状況の把握が不可欠であるほ

	<p>か、そもそも監査委員及び監査事務局の評価報告書の審査が同制度上のリスクに対する発見的統制の一環であることからすると、定常的に同制度の整備状況・運用状況について長と連携を図り、同制度の有効性を高めていくことが必要である。</p> <p>区長と監査委員の直接の意見交換が望ましいものの、地方自治法 150 条が求める方針策定と体制整備を通じ、区長の意向や監査委員の意向を制度に反映できるように、内部統制担当部局と監査事務局との間で意見交換できる場を確保されたい。</p>
--	--

No. 16	報告書 61 頁
意見	内部統制評価報告書のみならず、港区における地方自治法 150 条が求める方針策定と体制整備の具体的な運用についても区民に対し、分かりやすく周知することが望ましい。
内容	<p>港区における地方自治法 150 条が求める方針策定と体制整備が適正に運用されているのかを区民が判断する上で、現在の評価報告書の公表では、制度運用の把握が十分にできず、評価報告書を正確に理解できない可能性がある。</p> <p>このため、評価報告書の公表とともに、同制度の具体的な運用についても併せて公表することが必要であると考えます。</p>

No. 17	報告書 63 頁
意見	地方自治法 150 条が求める方針策定と体制整備に関する研修の効果測定を行い、職員への研修を通じて同制度の充実を図られたい。
内容	<p>地方自治法 150 条が求める方針策定と体制整備を有効に機能させる前提として、港区の内部統制について職員が理解し、意識改革を行う必要がある。</p> <p>研修の効果測定を実施することで、各職員の不適正事務への対応に対する取組についても強化されるものと考えます。</p>

No. 18	報告書 67 頁
意見	地方自治法 150 条が求める方針策定と体制整備について、今後も継続的に運用することが望ましい。
内容	<p>港区における地方自治法 150 条が求める方針策定と体制整備としては、不適正な事務執行を予防するための取組として自発的な取組が確認できた。</p> <p>同制度は、港区が主目的とする不適正事務の発生を統制する一つの有効な仕組みとして機能していると評価できるため、今後も継続的な取組を望む。</p>

No. 19	報告書 67 頁
意見	地方自治法 150 条が求める方針策定と体制整備の運用にあたっては、不適正な事務だけでなく、過去に生じたことのない不正リスクなどもリスクとして選択できるよう、工夫・拡充すべきである。
内容	地方公共団体の事務上のリスクは、事務ミスに限られるものではなく、他の地方公共団体においてみられる公金の横領や談合、個人情報漏えいなど、職員による不正リスクということも無視できないものである。 そのため、総務省ガイドラインを踏まえ、職員による不正リスクについても、各課が把握し、適切な対応策を講じることに資する仕組みを構築する必要がある。

No. 20	報告書 68 頁
意見	港区内部統制基本方針では、業務に係る全ての事務が対象とされているが、内部統制評価報告書では、重点取組事務についてのみ評価したという表現になっており、業務に係る全ての事務を評価したという内容になっていない。 地方自治法 150 条 4 項では、「(知事等は、同条 1 項又は 2 項の) 方針及びこれに基づき整備した体制について評価した報告書を作成しなければならない」とされていることから、港区内部統制基本方針に即した内容となるよう、内部統制評価報告書の記載内容を見直されたい。
内容	地方自治法 150 条 4 項は、「方針及びこれに基づき整備した体制について評価した報告書を作成しなければならない」と定めており、方針に基づいて整備した体制の一部のみを評価することは想定していないように解される。 また、総務省ガイドラインは、内部統制評価報告書の評価範囲として、「長の担任する事務のうち、財務に関する事務及びその他長が認める事務として内部統制に関する方針に定められた内部統制対象事務が対象となる」と定めており、方針に定められた内部統制対象事務の一部のみを評価範囲とすることは想定していないように解される。 したがって、地方自治法 150 条 4 項及び総務省ガイドラインに則り、港区内部統制基本方針に即して業務に係る全ての事務を評価範囲に含めるよう、内部統制評価報告書の記載内容を見直されたい。

No. 21	報告書 69 頁
意見	内部統制推進部局が、地方自治法 150 条が求める方針策定と体制整備だけでなく、地方公共団体において内部統制として機能している制度全般について整理し、それぞれが、総務省ガイドラインにいう 6 つの構成要素のどれに位置づけられるかを検討した上で、総合調整することが望ましい。

内容	<p>地方公共団体においては、地方自治法 150 条が求める方針策定と体制整備だけでなく、地方自治法の規定や他の法令等に基づく制度も、内部統制として機能している。</p> <p>港区においては、個人情報保護法に基づく安全管理措置や、公益通報制度などの制度は、内部統制推進部局では対応としていないとのことであるが、内部統制を有効に行うためには、内部統制として機能している制度については、一つの部署がその内容や実効性について、総合的に判断することが望ましい。</p> <p>今後は、内部統制推進部局が、それぞれの制度が有効に機能するように、総合調整することを検討されたい。</p>
----	--

### 3.2 リスク情報の伝達

No. 22	報告書 76 頁
意見	<p>防災危機管理室は、港区のリスク管理の総合調整、情報収集等にとどまらず、各不祥事の原因分析及び再発防止策の実効性確保のためにこれらに積極的に関与するなど、その知見を活かして組織横断的な問題の改善に資する取組を積極的に推進するべきである。</p>
内容	<p>不正リスクには、必ずしも所管課による原因分析、再発防止策の策定、情報の発信だけでは十分ではないケースも想定される。</p> <p>港区のリスク情報に精通した防災危機管理室は、各部署に共通して発生している問題、今後発生し得る問題について検知し得る地位にあることから、より積極的に再発防止策の策定等組織改善への支援や取組の推進をできるような体制を検討すべきである。</p>

No. 23	報告書 85 頁
意見	<p>内部通報に関する定期的な点検、評価を実施すべきである。</p>
内容	<p>所管課へのヒアリングでは、通報件数が少ないことから通報制度の検証・評価の必要性はないとの認識であった。</p> <p>しかし、内部通報制度の機能状況について検証する機会なしに存置することは、機能不全を招くリスクを存置するものと思料されることから、内部通報制度が十分に構築され有効に機能しているのか、不祥事案等の報告件数や内容、職員等への通報制度の周知等状況の実態調査を含めた検証を定期的に行うべきである。</p>

No. 24	報告書 86 頁
意見	<p>内部通報制度について職員等に対し研修等により実質的な周知を図るべきである。</p>

内容	<p>内部通報制度が不正を検知するシステムとして有効に機能するためには、利用する職員等において、制度の理解、特に通報者の保護がどのように図られるのか、通報することで通報者にどのようなメリット、デメリットが生じ得るのかを正しく理解することが不可欠である。</p> <p>今後は、内部通報制度に関して研修等によって、実質的な周知をした状況の下で、内部通報制度を運用することが期待される。</p>
----	---

No. 25	報告書 87 頁
意見	<p>職員等への内部通報制度の周知文書に匿名通報が可能であることや公益通報相談員の属性を追記すること、通報対象の拡張をはじめ、通報対象であるかを通報者が自己で判断して通報行為をためらうことがないよう、職員等の通報へのハードルを下げる観点から見直すべきである。</p>
内容	<p>港区の区職員等向けチラシの記載では、匿名通報が可能であることについて記載はない。加えて、弁護士と港区との関係については明らかではない。</p> <p>また、組織内の問題を適時に発見し、自浄作用を発揮させる有効なツールとして、内部通報制度を法令違反等重大事案の発見に限ることなく、重大事案抑止、組織改善等幅広い目的で、職員等の声を幅広く吸い上げる仕組みとして再構築することが期待される。</p>

No. 26	報告書 88 頁
意見	<p>港区組織内に通報窓口を増設することを検討すべきである。</p>
内容	<p>組織の外部に設置される通報窓口は、匿名性の保護、職員等と面識がないこと、厳格な手続への期待等のメリットがある反面、担当者が組織の事情に詳しくないことや、担当者の顔が見えないなどのデメリットも含んでいる。</p> <p>港区組織内にも通報窓口を設置することは、職員等の通報のしやすさにつながるものと考えられ、積極的に検討すべきである。</p>

No. 27	報告書 88 頁
意見	<p>指定管理者等に対する内部公益通報制度の周知について、指定管理者に対し職員の周知状況を確認するなどしたうえで、実効的な周知を図るよう検討すべきである。</p>
内容	<p>指定管理者の職員に対する内部公益通報制度の周知は、各施設所管課から周知しているものであるが、これらの周知によって指定管理者の役職員が内部通報窓口を十分に理解し、周知が実質的になされているということは困難といわざるを得ない。</p> <p>内部通報制度の重要性からすれば、周知状況の実態を把握した上で、実効的な周知がなされているのか、内部通報窓口がより身近な窓口として機能するように継続的に検証しながら改善を図ることが望まれる。</p>

No. 28	報告書 89 頁
意見	公益通報対応業務従事者の指定について、要綱等において明記するなど従事者の地位に就くことが従事者となる者自身に明らかとなる方法により指定すべきである。また、同従事者に対するスキル研修を実施すべきである。
内容	公益通報対応業務従事者は、独自の守秘義務を課され、同守秘義務に違反することにより刑事罰を負う可能性があることに鑑みれば、明確に従事者となる者自身に明らかとなる方法により指定すべきである。 また、内部通報制度を実効的に運用する上で、専門的な知見の理解が不可欠であるため、同従事者に対するスキル研修が行われることが強く望まれる。

No. 29	報告書 90 頁
意見	区長その他幹部職員に関係する事案について、これらの者からの独立性を確保した措置をとるよう検討すべきである。
内容	常時労働者数 301 人以上の事業者は、体制整備義務の一環として組織の長その他幹部からの独立性を確保する措置が求められているが、港区からは、これら区長等幹部に関する通報がなされた場合でも、調査、報告等の体制に変更はないとの回答であり、上記体制の弊害を認識してこれに留意していることは確認できなかった。 かかる体制については、公益通報者保護法に違反するおそれをも有するものであり、上記体制の弊害に留意し、独立性を確保する措置について検討すべきである。

No. 30	報告書 95 頁
意見	様々な広聴メニューから得られる区民の声について、区全体で組織横断的に情報共有し、改善を図るなどの取組をより加速させるべきである。
内容	広聴を所管する政策広聴担当においては、各部署に共通するリスク、組織的問題、組織風土の問題等に気づき得る重要な地位を占めているものと考えられるが、その知見を組織的な問題の解消、組織風土の改善等により積極的に活用することで、内部統制を強化し、その効率化に資するものであるため、かかる取組を加速させるよう検討すべきである。

### 3. 3 ハラスメント

No. 31	報告書 102 頁
意見	ハラスメント防止要綱の運用の現場において、ハラスメント該当性の定義(例えば「職場」の定義)が狭く解釈されて、問題事象が見落とされないよう、運用に留意されたい。

内容	<p>処理事例の中で、勤務時間外に複数の港区職員が同席する場において生じた事象について、当該事案の具体的事情を勘案した上で、「職場における」ハラスメントに当たらないこととした事案が見られた。</p> <p>当該事案における解釈の当否は別として、ハラスメント該当性の定義を狭く解釈することによって、ハラスメント相談をした者に港区の組織としてのハラスメント問題への対応姿勢に疑問を感じさせたり、そのことが将来の問題事象の際のハラスメント相談を控えることにつながったりしないよう、運用に留意されたい。</p>
----	---

No. 32	報告書 105 頁
意見	<p>ハラスメントを受けている職員が窓口担当に相談・申し出をする際、書面によらず、口頭・面談で相談することが可能である旨、現在の運用に合わせて規程類や周知のための文書を修正することが望ましい。</p>
内容	<p>ハラスメント相談は、相談者によってハードルを高く感じることもあるので、ハードルを下げるための工夫は小さいことでも実施しておくことが望ましい。</p> <p>港区において、せっかく、「ハラスメント苦情申し出書」の提出を必須としない、という工夫を講じているところであるなら、その旨、規程類や周知のための文書においても明らかとすることが望ましい。</p>

No. 33	報告書 109 頁
意見	<p>ハラスメント相談窓口で受け付けた苦情については、付番し、管理簿に記録するなどの手段で、進捗や帰趨（苦情対応の終了）について適宜の管理・確認を行うべきである。</p>
内容	<p>ハラスメント相談がなされた事案が、職場における看過できない問題を含んでいる場合があり、仮に相談者がハラスメント事案としてのそれ以上の対処を望まないならば、別の形で何らか管理上の対応をすべき事案もある。</p> <p>そのため、例えば、初回相談にとどまって、相談者がその時点では具体的な介入を希望しないとの意向を示していた事案についても、事案の管理簿を作成し、どこかの時点で積極的な対応の要否等を検討するようなチェックのプロセスを設けるべきである。</p>

No. 34	報告書 113 頁
意見	<p>港区職員が接触する区民やその他関係者らから職員に対するカスタマー・ハラスメントは、職員の就業環境を害し、港区の事務・事業の継続に悪影響を及ぼすものであると認識して、対策に適切に取り組むべきである。</p>
内容	<p>カスタマー・ハラスメント問題も、内部統制の構成要素のうち、「統制環境」や「リスクの評価と対応」に直結する問題であり、一般の区民等との間の問題</p>

	であっても、安易に区職員が忍従して対処してやり過ぎすのではなく、過剰の行為に対しては毅然と対応する態勢を整備する必要がある。
--	--

### 3.4 服務

No. 35	報告書 121 頁
意見	懲戒処分等の公表について、区ホームページへの掲載期間が6か月と短期であり、過去の懲戒処分等の状況について、ほとんど遡ることができないため、公表期間等について見直しを行うべきである。
内容	公表期間が短期に過ぎれば、公表したことの意義や効果は限定的となり、直近の服務事故に対しても、いかなる懲戒処分等が為されたのか、確認することが困難となる。 また、プレスリリースによって事件発生を報じていながら、当該事件に対する懲戒処分等の公表を先に終了することにより、適切に人事処分が為されたのか否かについて、区民によるチェック機能を働かせることも困難となる。

No. 36	報告書 122 頁
意見	服務事故について、調査を経て懲戒処分等が行われたり、当該事故に関連して再発防止策が講じられたりした場合には、区役所内において適宜の周知を行うことで、同種・類似案件の早期発見や再発防止の一助とすべきである。そのためにも、多角的な原因分析を踏まえた、組織横断的な観点からの再発防止策の策定に努めるべきである。
内容	不祥事等の原因分析に当たっては、個人の問題に帰するに止まらず、当該不祥事等を発生させた組織上の問題、当該不祥事等の発見上の問題、温床となった組織風土上の問題等、内部統制上の問題にまで事案を深掘りした多角的な原因分析により再発防止策の策定を行うことが重要である。その上で、同様の問題が生じ得る部署に組織横断的に共有することも重要である。 再発予防の取組に当たっては、リスク情報を収集している部署（防災危機管理室等）から情報提供を受けることも有意義と考えられる。

### 3.5 会計事務

No. 37	報告書 132 頁
意見	決裁済みでなければ、財務会計システムから納入通知書・納付書を出力することができない仕組みにする、あるいはシステム上の対応が難しい場合、納入通知プロセスに進む前段階で、第三者が決裁済みであることを確かめる仕組みが望まれる。

内容	<p>納入通知プロセスにおいては、現在の仕組み上は、決裁が完了していなくても、納入通知・納付書を出力することが可能である。</p> <p>決裁がなくても、次のプロセスに進める場合、決裁という重要な内部統制の存在意義が無くなってしまうため、システム上、未決裁の納入通知書・納付書は出力できない仕組みにする、若しくは、納入通知プロセスに進む前段階で、納入通知書・納付書発行担当者以外の第三者が、決裁済みであることを確かめるルールにするなど、仕組みを改善することが望ましい。</p>
----	--

No. 38	報告書 135 頁
意見	請求書を受領したにもかかわらず、処理が遅れた場合の発見的統制に改善の余地がある。
内容	<p>現状、請求書の処理の大幅な遅れや漏れがないよう、内部統制推進部局が 3 か月に 1 回リマインドを実施しているが、支払遅延につながる遅れを適時に発見する仕組みがない。</p> <p>例えば、各課において請求書の処理漏れがないか、定期的のリマインドするルールを運用することにより、処理の遅れが適時に発見されることが期待される。</p>

No. 39	報告書 137 頁
意見	支出命令が遅れた場合の発見的統制に改善の余地がある。
内容	<p>現状、支出命令の大幅な遅れや漏れがないよう、内部統制推進部局が 3 か月に 1 回リマインドを実施しているが、支払遅延につながる支出命令の遅れを適時に発見する仕組みがない。</p> <p>例えば、各課において定期的に支出命令の漏れがないかをリマインドするルールを運用することにより、支出命令の遅れが適時に発見されることが期待される。</p>

No. 40	報告書 141 頁
意見	全課を通じて同水準の検査を実施するために、検査の詳細なマニュアルやチェックリストを整備・運用すべきである。
内容	<p>現状、会計管理者から各部に指示しているのは、検査項目、及び、検査の対象期間のみで、検査の具体的な実施方法は明文化されてない。その結果、検査の実施方法が検査員に委ねられ、検査の内容・水準に、ばらつきが生じる可能性がある。</p> <p>例えば、会計管理者から各部に、具体的な手続き項目・チェック内容を記載したチェックリストを配布し、検査員はチェックリストに従って検査を進めることで、区全体で同内容・同水準の検査が可能になると考えられる。</p>

No. 41	報告書 142 頁
意見	検査員が「適切／不適切」を判断するための具体的な判断基準を明確化するべきである。
内容	<p>検査の具体的な評価基準が明文化されていない。その結果、検査の過程でエラーが発見されたときに、軽微なものも含めて全件「不適切」とするのか、あるいは、重要なもののみを「不適切」とするのか、重要性の判断基準も含め、検査員に委ねられている。</p> <p>例えば、検査のチェックリストに、具体的な適切／不適切の判断基準を含めることで、区全体で同水準の検査が可能になると考えられる。</p>

No. 42	報告書 143 頁
意見	エラー発生時には、具体的な発生原因や具体的な改善策を報告書のフォーマットに含めるなどの改善が望まれる。
内容	<p>エラーが発生した場合に、発生原因の究明活動や仕組みの改善については各課に委ねられているため、区として同一の水準が保たれず、発生の構造的原因が放置されたり、実効性のある改善につながらなかったりする可能性がある。</p> <p>例えば、検査報告書に、エラーが発生した場合はエラーの発生原因、仕組み上の問題点、改善のための具体策を記載する欄を設けること、また、報告後、一定の期間内に改善結果を提出させることにより、実効性のある改善につながることが期待される。</p>

### 3.6 契約事務

No. 43	報告書 147 頁
意見	<p>業者選定委員会要綱上、臨時委員の規定のほかに、必要に応じて議事に関する職員の出席を可能にする規定を新設することが望ましい。</p> <p>併せて、臨時委員の役割や扱い（定足数への参入や議決権の有無等）について検討し、考え方を整理しておくことが望ましい。</p>
内容	<p>業者選定委員会要綱上、「臨時委員」は「委員長が特に必要があると認めるとき」にだけおかれるものとされている。一方、事業所管課の課長等の説明や質疑は案件の審議で常に必要になりうること、「臨時委員」は「委員」である以上定足数に参入されて議決権を有する位置づけと整理されうることからすると、業者選定委員会要綱の「臨時委員」の規定は、事業所管課の課長等の参加を認めるための規定としては必ずしも適合的な規定ではないようにも思われる。</p> <p>そのため、業者選定委員会要綱上、必要に応じて議事に関する職員の出席ができることを明確にした規定を置くほうが望ましい。</p>

	併せて、臨時委員の仕組みを活用するための前提として、臨時委員に期待する役割や臨時委員の扱い（定足数や議決権の扱い等）につき考え方を整理しておくことが望ましい。
--	---

No. 44	報告書 151 頁
意見	業者選定委員会のあり方等について、入札・契約制度検討委員会等で検討を行うなどの取組がなされることが望ましい。
内容	契約事務の現状に照らして、締結される契約の競争性・経済性が確保されているかなどを確認・分析するなどしたうえで、確認・分析の結果、改善すべき点があれば、必要な改善をするなどの取組がなされることが望ましい。

No. 45	報告書 157 頁
意見	入札結果の状況の把握や原因分析等を行うことを通じて、契約の公正性・経済性の確保が十分に実現しているかを確認・検討する取組を行うことを検討することが望ましい。 また、そうした確認・分析の結果、改善が期待される事項が見つかった場合には必要な改善を推進する取組について、検討することが望ましい。
内容	入札結果の状況の把握・分析等を行って契約の公正性・経済性の確保がなされているかを確認・検討し、必要に応じて改善を図ることを推し進めるといった取組は、特段行われてはならず、案件担当課が適宜仕様の見直し等を行う取組が行われている状況にあるとのことである。 案件担当課レベルで、一定の取組が行われていることは評価すべき点であるが、案件担当課以外の目でも、契約の公正性・経済性の確保の状況が確認・点検され、必要に応じて状況の改善につなげるような取組が行われることが望ましい。

No. 46	報告書 171 頁
意見	区内事業者限定案件とする一般競争入札が、自治令 167 条の 5 の 2（あるいは同条の趣旨）に適合したものとなることを確保するための取組のあり方について検討すべきである。
内容	港区では、一般競争入札は、原則として全て区内事業者限定案件とすることとしているところ、区内事業者限定案件の入札が自治令 167 条の 5 の 2（あるいは同条の趣旨）の違反を生じさせないように確保するための取組のあり方について検討し、検討の経緯を記録化して保存するなど、同条の要件が確かに遵守されることに資する取組が行われることが望ましい。 また、制度設計等に際して、他の自治体の取組状況を参考にすのほか、外部の法律等の専門家の見解を区政に活かす取組も積極的に行うことが望ましい。

No. 47	報告書 174 頁
意見	談合情報取扱マニュアルに定められている談合に関する情報の初期段階の取り扱いについて、談合防止の観点から十分な統制となっているかを検討すべきである。
内容	<p>談合情報取扱マニュアルでは、「契約担当者」が最初の段階で当初受領した情報の信憑性を点検して「調査の必要なし」と判断すると、以後、談合情報について、特段、報告・検証等はなされずに、通常どおりの入札・契約手続が進行することになるため、「契約担当者」の調査の要否の判断の適切性確保が重要となる。</p> <p>このため、談合情報が初期段階で適切に取り扱われることを確保するための取組の要否や内容について検討がなされることが望ましい。</p>

No. 48	報告書 175 頁
意見	談合情報取扱マニュアルの周知・公表について、検討すべきである。
内容	<p>入契法及び適正化指針は、談合情報対応マニュアルを職員に周知徹底し、公表することも求めている。この点、港区は、談合を取り上げた研修は行っておらず、談合情報対応マニュアルの公表は行っていないとのことである。</p> <p>談合情報対応マニュアルの周知が十分に行われているかについて検討のうえ、周知が十分とは言えないようであればその周知に努めるとともに、談合情報対応マニュアルの公表の要否・適否について、検討がなされることが望ましい。</p>

No. 49	報告書 175 頁
意見	談合（官製談合を含む。）に関する研修の充実を図るなど、職員の談合に関する知識の醸成、意識高揚に資する取組を積極的に取り入れていくことを検討すべきである。
内容	<p>職員が談合に関する適切な対応を行ううえでは、職員の知識・意識の向上が重要である。</p> <p>研修については、区の内部の職員が実施する方法や弁護士等の外部の専門家による研修のほか、公正取引委員会が講師を派遣する研修も利用可能であるなど、様々な選択肢がありうるため、適切な形で、職員の談合に関する知識の醸成、意識高揚に資する取組が積極的に行われていくことが望ましい。</p>

No. 50	報告書 176 頁
意見	他の自治体の談合再発防止策等の情報取得に努め、港区政に取り入れることが適切なものは積極的に取り入れていくことを検討すべきである。
内容	談合のような問題は、実際に談合事件が発生したり、談合情報の取り扱いを誤ったりといった問題事象が発生するのを待って初めて見直し等の対応を行う

	<p>というのでは遅きに失する面があるので、他の自治体の問題事例等を契機あるいは参考にして、積極的・主体的に、談合防止等の取組を行うことが望ましい。</p>
--	--

No. 51	報告書 177 頁
意見	<p>健全な入札が行われたか否かについて疑義が生じる余地のある案件などについて、入札状況や入札結果の情報を参照したり、そのような情報を集約・分析したりするなどにより、入札の健全性を確保・向上させる取組が推進されることが望ましい。</p>
内容	<p>例えば、落札率が極めて高い（あるいは100%の）入札、入札者が極端に少ない入札（あるいは一者入札）、失格者が多数となった案件、これらの問題点が併存する契約など、競争性に疑義が生じかねない案件や談合が行われやすい環境が疑われかねない案件などについて検証をするなど、入札の健全性の維持・向上や、入札に対する信頼性の確保・向上のために、過去の入札状況・入札結果に関する情報を活用することも考えられるので、そのような取組の要否や内容等について、検討されることが望ましい。</p>

No. 52	報告書 178 頁
意見	<p>工事系契約条項の「催告によらない解除」規定の解除事由に「港区の契約における暴力団排除措置要綱別表各号に掲げる措置要件に該当するとして、同要綱に基づく入札参加除外措置を受けたとき。」を加えることを検討すべきである。</p>
内容	<p>暴力団排除措置要綱14条に照らすと、工事系契約条項にも上記規定を入れる必要がある可能性があるため、工事系契約条項に上記規定を入れることの要否を含めた検討を行い、暴力団排除措置要綱14条の要件を充足するために必要な対応を実施することが適切である。</p>

### 3.7 補助金

No. 53	報告書 184 頁
意見	<p>申請内容の審査において、必要書類の提出状況の可視化を進めることで必要十分な書類が網羅的に登録されていないことを看過するリスクを下げるため、補助金申請の電子化を推進することが望ましい。</p>
内容	<p>審査の過程での人為的ミス等により、申請書類の記載内容に不備があった場合や申請者の資格要件を満たしていない場合でも、不備がないものとして申請が進んでしまうリスクが存在する。</p>

	補助金の電子申請を進めることで提出された書類を画面上で一覧にして査閲することで、少なくとも書類自体が不足していることを看過するリスクは相当程度下がるものと考えられる。
--	---

No. 54	報告書 184 頁
意見	申請者が反社会的勢力と関与がないかの確認について、現状では補助金交付の条件として決定書等の書面に記載はされているものの、申請者による誓約書の提出の要否すら事業ごとに設定されていたりいなかったりと改善の余地があり、反社会的勢力への資金流入を防ぐための合理的な仕組みを作ることが望ましい。
内容	検証対象サンプルとして選出した 2 件の補助金事業においても要綱にて、交付決定後に支給先が反社会的勢力であった場合に事後的に交付の取り消しを可能とすることを定めてはいるが、港区暴力団排除条例第 12 条 1 項の「暴力団及び暴力団関係者の関与を防止するために必要な措置を講ずるものとする。」という要請を満たすためには交付決定の事前の段階でもこれらを排除する制度を設計することが望ましい。

No. 55	報告書 186 頁
意見	二次評価以降のヒアリング対象となる事業の選定プロセスについて、より広範かつ網羅的に抽出される方法を考案することが望ましい。
内容	令和 5 年度の場合は一次評価で「継続」とされた事業 1,395 件中 5 件のみが二次評価におけるヒアリング対象となった。(なお一次評価を受けた事業数 1,568 件に対して二次評価においてヒアリングを受けた事業が 168 件、三次評価において質疑を経た事業が 8 件。) 例えば全ての事務事業について数年に一度は必ず二次評価のヒアリングを受けるというルールを作るなどにより広範かつ網羅的に二次評価以降でヒアリング等の対象となる事業を選定するプロセスを考案することを期待する。