

# 監査実務の要点 ～知らないと差がつく監査術～

富士市役所 監査委員事務局

吉野 貴雄

yoshino\_takao@st.city.fuji.shizuoka.jp

## プロフィール

- ・現在、富士市役所勤務。静岡県立大学大学院博士後期課程在学中。
- 監査業務以外では法務、行政改革、組織定数、指定管理、業務改善運動、地方分権、中核市検討、会計審査等を経験する。



監査委員事務局のシゴト  
／ぎょうせい



実践! 自治体監査の考え方と実務  
／学陽書房



50のポイントでわかる  
はじめての自治体監査／学陽書房

### 【研究ノート（査読付き）】

- ・ 監査専門委員制度の現状と課題/公会計研究 第23巻第2号 2023年3月

### 【寄稿論文】

- ・ 監査的アプローチによる自治体のマネジメント機能の強化/地方財務2012年10月号 ほか

### 【研修・講演】

- ・ 研修 自治大学校、市町村アカデミー、国際文化アカデミー、日本税理士会連合会
- ・ 講演 各都道府県都市監査委員会（北海道、関東、東海、中国、宮城県、山梨県、長野県ほか）  
各地区町村監査委員協議会（全国、福井県、兵庫県、佐賀県、熊本県、鹿児島県ほか）

## はじめに

### 当てはまる項目はありますか？

- 形だけの監査になっている感じがする
- チェックする内容がいつも同じになってしまう
- 監査委員の報酬があまりにも安い
- 片手間で監査を行ってしまっている（職員）
- 指摘事項を見つけても穏便に済ませたい
- 契約書の不備や誤りなどはチェックしたことがない
- 監査の結果をホームページで公表していない

3

## 信頼関係の構築

監査する側と監査される側の相互に  
**「信頼関係」**を築いておくことが大切！



4

# あまり認識されていない監査の役割

## ① 不正の摘発が目的ではない

監査の過程で、不適切な事務処理を発見することはあっても、それを目的に監査を行ってはいけない。



「問題探し」でなく  
「原因探し」への転換

**根本となる原因を摘み取ることが大事！**

5

# あまり認識されていない監査の役割

## ① 不正の摘発が目的ではない

**「事実の把握」に努めることが重要！**

重大な事実を発見したとき、

- ・ 穏便に済ませようとするのではないか？
- ・ 事実を揉み消すことはないか？
- ・ 軽微なものと判断し、記録を残さないということはないか？

**事実を追求し、事実に基づいた対応を行う**

6

# あまり認識されていない監査の役割

## ② 業務に潜在するリスクを探す

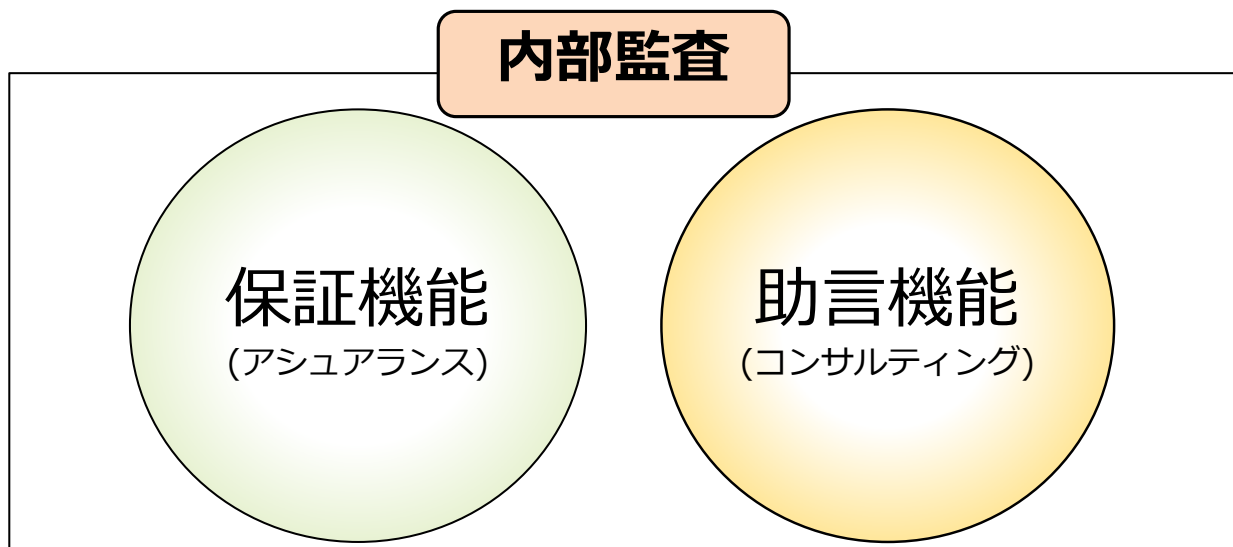


大きな不祥事等に発展しないように  
事前にリスクを防止することが重要！

7

# あまり認識されていない監査の役割

## ③ コンサルティング的な機能を持つ



内部監査の国際的機関 I I A  
「内部監査の専門職的实施の国際フレームワーク」より

業務の改善に役立つような意見を  
述べることが重要！



8

# 自治体監査の実態 – 監査実施体制 –

監査委員事務局の職員定数は、都道府県、指定都市、中核市、その他の市、町村の間で差異が大きく、特に、都道府県、指定都市、中核市の事務局職員数と、その他の市町村の間には大きな差が生じている状況である。

町村にあっては、町で約6割、村で約7割が監査委員事務局を設置していない状況であり、都道府県や市とは明らかな違いが見られる。

区分	都道府県	市			町	村
		指定都市	中核市	その他		
職員定数 平均値	22.9人	23.4人	9.3人	3.6人	1.9人	1.8人
事務局 設置数	47 (100.0%)	20 (100.0%)	62 (100.0%)	704 (99.2%)	316 (42.5%)	50 (27.6%)
事務局 未設置数	0 (0.0%)	0 (0.0%)	0 (0.0%)	6 (0.8%)	427 (57.5%)	131 (72.4%)

【出所】筆者作成(総務省「地方自治月報第60号 4.(9)監査委員制度に関する調」より算出。) 令和3年4月1日時点

9

## 町村の監査の実態

町村の監査は、とても厳しい環境の中で行われている

### ◆組織上の課題

- ・事務局を設置していない
- ・少数の職員で監査委員を補助する
- ・補助職員は他の部署と兼任している

### ◆専門性に関する課題

- ・監査のノウハウを持つ人材が少ない  
(監査の実務経験、職歴)

### ◆監査の方法に関する課題

- ・監査委員自らが伝票等に目を通す⇒監査委員負担大
- ・時間的な制約 (監査期間(日数・時間)への影響)

10





# 自治体監査の 実務ポイント

11

## 自治体監査の実情

### 形だけの監査になっていませんか？

#### ➤ 監査の独立性が確保されていない制度

(現状)

- ・ 補助職員（事務局職員）は、同じ役所の職員であるため、ほとんどが「知り合い（仲間）」
- ・ 何年かすれば自分が監査をされる側になる職場環境
- ・ 監査に関する予算や人事の権限をもたない。
- ・ 町長、村長によって選ばれた監査委員  
(議会で否決されることはほとんどない)

12

# 自治体監査の主な種類

## ・ 財務監査（定期監査）

財務に関する事務等が適正かつ効率的に行われているかを定期的に監査するもの

## ・ 行政監査

監査委員が必要と認めるとき、市の事務全般が有効かつ効率的に行われているかを監査するもの

## ・ 決算審査

決算書やその他の関係書類の計数を確認し、予算の執行と会計処理が適正かつ効率的に行われているかを審査するもの

## ・ 財政援助団体等監査

監査委員が必要と認めるとき、自治体が財政援助している団体、出資団体、指定管理者等に対して監査するもの

## ・ 例月出納検査

現金の出納について、毎月、例日を定めて計数を確認し、その保管状況を検査するもの

13

# よく見られる監査の光景

- 自身が有する専門的知識を活かせない
- チェックするポイントがいつも同じ
- 前年度の資料と比較して相違点を確認する
- 過去の指摘事項が改善されているかを確認する

**具体的にどのように  
チェックすればよいのか？**

14

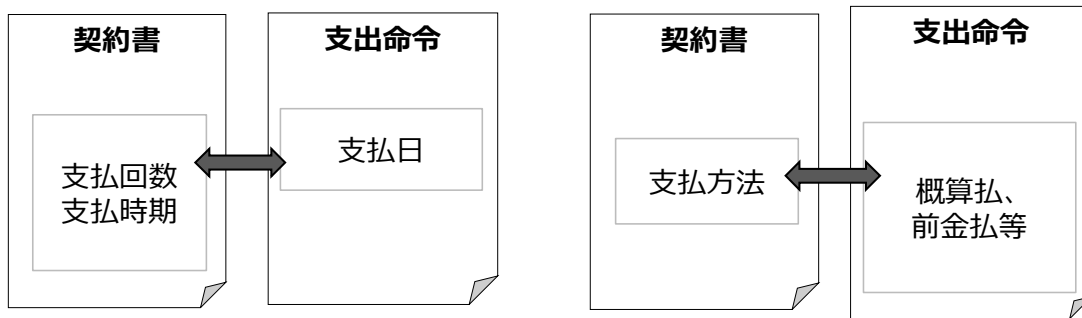
# 監査の実務ポイントーすぐに実践できる事例

## ① 定期監査

### <例1> チェックする書類の内容

支出伝票のみをチェックするだけではいけません。  
(支出金額や支出先の誤りだけ確認していませんか?)

- 支出伝票・・・支出負担行為伺書、支出命令書
- 添付書類・・・支出の根拠となるもの(請求書、納品書、契約書、要綱等)



※確認していない自治体  
⇒担当部署に依頼すると嫌がれる。

15

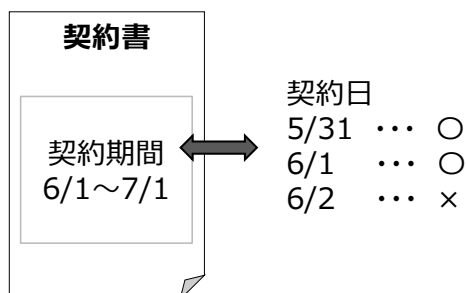
# 監査の実務ポイントーすぐに実践できる事例

## ① 定期監査

### <例2> 契約書の不備

契約書の内容もチェックしていますか？

- 契約日・・・契約日が契約期間の開始日以前に設定されているか。
- 収入印紙・・・契約書の収入印紙(金額)に誤りはないか。
- 自動更新条項・・・契約書に「自動更新条項」が盛り込まれていないか。



単価契約の場合の収入印紙の金額は？

自動更新条項  
⇒ 予算の裏付けがあるのか？

16



# 監査の実務ポイントーすぐに実践できる事例

## ① 定期監査

### <例3> 請求書の不備

請求書の内容もチェックしていますか？

- ・ 請求書の日付が空欄
- ・ 請求書の日付を職員が記入（鉛筆、消せるボールペン等）
- ・ 請求金額を2重線で訂正しているケース

軽微なことではあるが、文書関係の不備として指摘する。

文書に公務員が手を加えることは変造行為とみなされ、最悪の場合、刑法第156条（虚偽公文書作成等）に抵触するリスクを抱えるので注意が必要です。

17

# 監査の実務ポイントーすぐに実践できる事例

## ① 定期監査

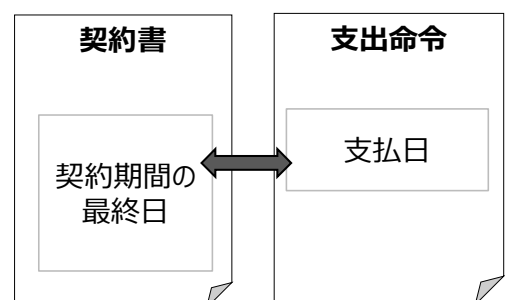
### <例4> 請求書の保管場所

請求書を保管したまま、支払いを忘れていないか？

- ・ 請求書を自デスクに保管して、そのまま数か月忘れてしまった。

ポイント

契約の完了日から支払日までの期間が数か月空いている場合など



※最悪の場合、支払遅延利息が発生する。

18

# 監査の実務ポイントーすぐに実践できる事例

## ① 定期監査

### <例5> 予算の流用

予算が不足した場合に、他科目から予算を流用するケースがあるが、必要最小限度に行われているかを確認する。

#### ● 予算の流用の乱用

→当初の予算設定に問題はなかったのかということが考えられる。

#### ● 予算の流用戻し

→仮に不用額が生じたとしても戻す必要はない。

#### ● 多額の予算流用

→補正を行う必要性が考えられる。

19

# 監査の実務ポイントーすぐに実践できる事例

## ① 定期監査

### <例6> 収入の事務処理の忘れ

**本来ならば貰えるはずのお金が収入されていないことはないか？**

- ・ 国や県からの補助金
- ・ 研修参加に対する助成金（負担金）

**収入がされていないと収入不足になり、その損失は大きい。  
収入の手続を忘れてしまっていないかを注意する必要がある。**

※調定の起票をいつ行うのか、自治体の中でルールが定められていけば、ルールのとおり行われているかを確認する。

⇒ルールがないならば、つくるように指導することもあり  
(内部統制機能の強化)

20

# 監査の実務ポイントーすぐに実践できる事例

## ① 定期監査

### <例7> 恣意的な分割

- ・ 契約の分割が行われていないか？

地方自治法では、売買、貸借、請負その他の契約は、次の方法により締結するものと定められている（自治法234条1項）。

- ①一般競争入札 ②指名競争入札 ③随意契約 ④せり売り

※指名競争入札、随意契約又はせり売りは、政令で定める場合に限り、これによることができるとし、**一般競争入札が原則**となっている。

入札を行うと、事務手続に手間が掛かるので、それを避けるために契約を分割して発注する。

※入札を逃れるために行う手口

委託の場合・・・契約を50万円未満にして、複数に分割する。

工事の場合・・・契約を130万円未満にして、複数に分割する。

（都道府県・指定都市は、委託100万円、工事250万円）

**住民監査請求が提出されたらどうするのか？**

21

# 監査の実務ポイントーすぐに実践できる事例

## ① 定期監査

### <例8> 備品の不十分な管理

- ・ 備品台帳を作成し、管理されているか？

※台帳に登録されず、私物化されているものがないかを確認する。

**重要** 小中学校の備品管理

公費での購入、PTA校納金での購入が明確に区分されているかを確認する。

- ・ 備品と消耗品の違いは明確に定められているか？

※備品は価格〇〇円以上、耐用年数〇〇年以上など、自治体の中で基準が定められているかを確認する。

（例） ICレコーダーは備品であるのか、消耗品であるのか？

22

# 監査の実務ポイントーすぐに実践できる事例

## ① 定期監査

### <例9> ポイントカードへのポイント加算

- ・ 前途資金により支払いをする際に、職員が個人所有するポイントカードを提示し、ポイントを獲得しているケースはないか？

※物品購入、ガソリン代など

公費で支払いする際のポイント加算は、「私的に利益を得た」こととなり、不適切な処理となる。

**横領罪になるリスクも！**

23

# 監査の実務ポイントーすぐに実践できる事例

## ① 定期監査

### <例10> 内部統制の不備

ルールが定められていないものはないか？

**(例) DX化に伴うネットサービス等の使用料**

- ・ 使用料の前払金は認められているか？  
認めている場合は何を根拠（会計規則等）としているか？

昨今のDX化に伴い多種多様なネットサービスが誕生し、それらのライセンス権限を使用するために、使用料を前払いしサービスの提供を受ける支払形態がしばしば見受けられる。

24

# 監査の実務ポイント－すぐに実践できる事例

## ① 定期監査

### <例11> マニュアルの未作成

(例)

窓口にあるレジスターの記録と現金(実物)が一致しないことはないか？



窓口業務で現金を取り扱う部署であれば、1年の中で現金の過不足が生じる可能性は必ずある。

そのときにどのように対応しているのだろうか？



現金の取扱いに関する指針やマニュアルを確認する。  
もし、ないのであれば、作成するように指導する。

25

# 監査の実務ポイント－すぐに実践できる事例

## ① 定期監査

### <例12> 内部統制の無機能化

毎年度、同じ内容を注意しているが、改善されないものはないか？

(例) 契約の分割、文書関係の不備など

対症療法的に個々の部署を注意していても問題解決に繋がらない。



統制的な機能を果たす部署があるかを確認する。

統制的な機能を果たす部署に対して指導する。

26



# 監査の実務ポイントーすぐに実践できる事例

## ② 決算審査（定期監査）

### <例1> 会計年度の誤り

<具体例>

- ・年度内の3月末に修繕あるいは工事が完了せずに、次年度の4月以降も実施しているものはないか？

ポイント

※業者から完了報告書に添付される写真の日付で確認する。

完了報告書の日付が3/31以内になっているとき、どのように事実を見抜くのが鍵となる。

当年度の予算で支出するのか、翌年度の予算で支出するので、決算数値が変わってくるので、とても重要なことである。

27

# 監査の実務ポイントーすぐに実践できる事例

## ② 決算審査（定期監査）

### <例2> 債務負担行為と契約の締結

債務負担行為とは、地方公共団体が債務を負担する行為について、その行為の内容たる事項、期間、限度額を予算の内容として定めておくものである（地方自治法第214条）。

債務負担行為を設定した年度末までに契約の締結をしなかった場合、その効力は失うものとされている。

- 設定年度・・・「予算」と解される
- 設定年度経過後・・・単に行為の結果としての債務が残るだけ

N年度	N+1年度
債務負担行為設定	4/1 契約締結

×

N年度	N+1年度
債務負担行為設定 3/31までに契約締結	

○

# 監査の実務ポイントーすぐに実践できる事例

## ② 決算審査（定期監査）

### <例3> 不用額の確認

決算審査などにおいて不用額が多く見られないかを確認する。  
不用額とは、当初予算と補正予算の合計額から年度内に支出した額と翌年度に繰り越した額を差し引いた残額にあたるものである。

※予算編成時の見積りが甘かったり、予算施行時に想定以上に節約できたりした場合に発生する。

早い段階で不用額が分かるようなものは補正を行うなど、予算の適切な執行管理を行う必要がある。

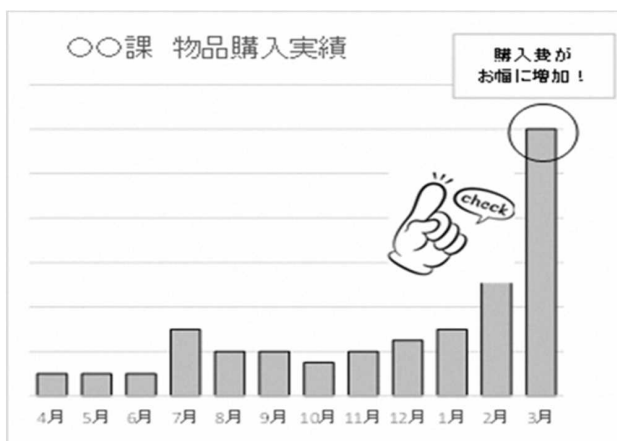
29

# 監査の実務ポイントーすぐに実践できる事例

## ② 決算審査（定期監査）

### <例4> 不適切な予算執行

- ・年度末に大量に物品を購入しているケースはないか？



※年度末の予算消化

<監査様式(例)>

支出科目	款	項	目
項目	支出命令額		支払回数
4月	円		回
5月	円		回
6月	円		回
7月	円		回
8月	円		回
9月	円		回
10月	円		回
11月	円		回
12月	円		回
1月	円		回
2月	円		回
3月	円		回
出納整理期間	4月	円	回
	5月	円	回
計	円		30回

# 監査の実務ポイントーすぐに実践できる事例

## ③ 財政援助団体等監査（補助金交付団体）

### ＜例 1＞補助金の支出根拠

- ・補助金を支出するにあたり、根拠となる要綱や要領は定められているか？

#### 補助金

「公益上必要であると認めた場合に支出するものである」（地方自治法）

『六訂 地方公共団体 歳入歳出科目解説』ぎょうせい

「予算書は、議決を経て承認された予算金額を科目別にまとめたものであり、補助金の交付対象や算定方法等を明記したものではない。・・・補助金等の交付手続について、要綱等を定めるのは絶対的な条件ではなく、定めがないからといって違法という問題が生じるわけではないが、交付手続や補助金額、算出方法等を明確にすることによって、地方自治体の公金の支出がずさんになるのを防ぐためには要綱等を定めておくことが望まれる。」



**補助金の要綱等が整備されていなければ、要綱等を制定することを求める。**

31

# 監査の実務ポイントーすぐに実践できる事例

## ③ 財政援助団体等監査（補助金交付団体）

### ＜例 2＞補助金の交付時期や回数

- ・補助金の交付時期や回数は適切であるか？
- ・補助金の交付が事業の完了前に交付するのか。
- ・事業の完了後に交付するのか。
- ・複数回に分けて交付するのか。



**要綱等でどのような状況になっているのかを確認する。**

32

# 監査の実務ポイントーすぐに実践できる事例

## ③ 財政援助団体等監査（補助金交付団体）

### ＜例3＞補助金額の妥当性

・補助金の算出は、合理的な基準により行われているか？

#### ・補助金の特性

補助金は反対給付のない金銭的給付であるため、公益上必要と認められ、一度交付すると、既得権益化し、見直しされることがないまま継続してしまいう傾向がある。

また、補助を受ける団体の中には補助金を頼りに運営しているところもあり、自治体からの援助に依存するところがある。



団体の繰越額を確認することで、もし繰越額が補助金額を大きく上回っていたり、年々増加しているという事実があれば、補助金額の妥当性について検証させたりすることも重要である。

33

# 監査の実務ポイントーすぐに実践できる事例

## ③ 財政援助団体等監査（補助金交付団体）

### ＜例4＞実績報告の未確認

・団体に対する補助金に関して、担当課は実績報告をもらうだけで、補助金の使途のチェックが行われているか？

〇〇事業 収支決算書

※決算収支において**多額の繰越金が生じていないかも併せて確認**することが大切。

過去の不正事例を紐解くと、決算収支の支出部分は領収書と照らしながら内容をチェックするが、**収入部分はチェックが甘い傾向あり**。

収入部分の「**その他(自己資金)**」は、支出と収入の合計収支を**0円に調整する**要素があり、この部分を通帳等で確認するなどしっかり確認しないと**補助金着服のリスクが高まる**ので重要である。

◆収入の部 【単位：円】

項目	金額	算出根拠等
市補助金	150,000	
その他(自己資金)	258,467	会費、地元企業協賛金ほか
合計	408,467	

◆支出の部 【単位：円】

項目	金額	算出根拠等
賞品代	170,000	
通信費	23,578	郵券等
印刷費代	11,763	プログラム等
消耗品代	55,000	文房具、紙、包装袋等
食糧費	136,548	役員、ボランティア昼食、飲料等
雑費	11,578	ごみ処理代ほか
合計	408,467	

上記のとおり相違ありません。

令和〇年〇月〇日

34

## ③ 財政援助団体等監査（補助金交付団体）

### ＜例5＞補助金の効果

- ・補助金の目的・成果が検証されているのか？

補助金の制定時期を確認し、長い期間、自治体内部で補助金の必要性等について検証がされていなかったとしたら、補助金によってどのような効果があったのかを検証することを促す。

（自治体によっては3年くらいのサイクルで定期的に外部の審査員による補助金の必要性に関する審査を行っているところもある。）

また、補助金の当初の目的は達成されているにも関わらず、惰性的に補助金を継続しているケースがあるかもしれない。



**補助金の目的や成果を検証することは大変重要である。**



より良い監査を目指して



# 監査を効率的に行うために

- 監査の対象となる範囲は広範囲に及ぶため、限られた人数と時間の中では全てを監査することが困難！



業務の一部を抽出し、監査を行う =

**試査**

- しかしながら、やみくもに抽出するのでは、大きな問題を見落とす可能性がある。



## リスク・アプローチ

業務上のリスクの高い項目に、  
監査資源（人・金）を投入し、重点的に監査する。

## 事前の準備

### 事前の準備をしていないと…



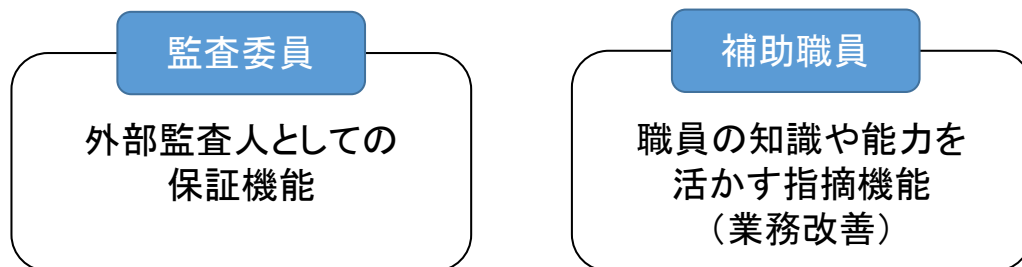
- 監査委員事務局の配属年数は平均2～3年。
- 監査を行う上での必要な知識やノウハウを持った人材が少ない。
- できるだけ多くの人と話をし、監査を行う上での注意点や情報を共有することでより質の高い監査の実現に近づける。

# 監査委員と補助職員の役割を見直す

補助職員は組織内の職員であるため、  
厳しい指摘や指導を行うのには限界がある



**適正であること（合規性）を  
保証するのは難しい**  
(監査の独立性が確保されていない)



39

## 3 E 監査(VFM監査)の仕方

- 「経済性」・・・もっと少ない費用で実施できないか。
- 「効率性」・・・業務プロセスの簡略化や改善により、  
効率性を向上させる余地はないか。
- 「有効性」・・・実施結果が所期の目的を達成しているか。

経済性 (*Economy*)、効率性 (*Efficiency*)、有効性 (*Effectiveness*)

**3 E 監査を行うためには、闇雲に資料を見ていてもできない**



**事業の結果（アウトプット）、成果（アウトカム）がわかる  
資料を担当部署から提出させなければ、課題は見つからない**

40

# 監査の結果報告の仕方

## 監査の結果をどのように伝えているか？

- 町長への説明、議会への報告
- 掲示場への公表
- ホームページへの掲載
- 庁内職員向けに『監査だより』の発行

### 監査の品質

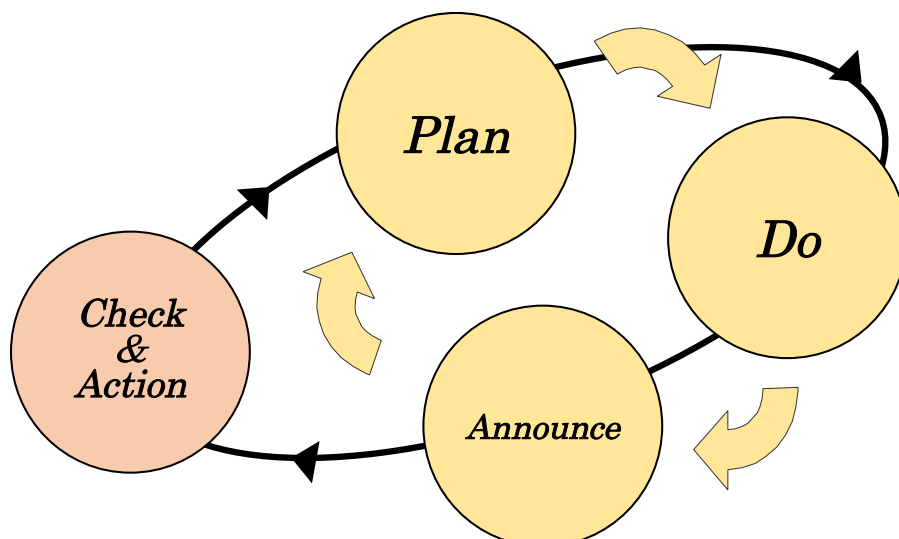
- ・ 不適切なものを発見できること（監査の専門性）
- ・ 不適切なものを報告できること（監査の独立性）

41

## 監査に携わる皆さんへ

### 今の監査が本当に良いのか検証しましょう

- ・ 監査におけるマネジメントの欠落



42



ご清聴ありがとうございました