

田辺市補助金交付事務の適正執行 に向けた検証結果報告書

令和2年3月26日

田辺市補助金交付事務適正執行検証委員会

目 次

I	田辺市補助金交付事務適正執行検証委員会の設置に至る経緯	1
II	検証委員会の目的と構成等	3
	(1) 目的	3
	(2) 構成	3
	(3) 期間	3
	(4) 委員会開催状況	3
III	田辺市における補助金等交付事務に係る手続方法の定め	4
	(1) 補助金等の交付申請から交付決定までの事務処理	4
	(2) 補助事業の実施から補助金等の交付額決定までの事務処理	5
IV	補助金の分類と補助金交付に当たって求められる要件	7
	1. 補助金の性質別分類	7
	2. 補助金の交付制度別分類	7
	3. 補助金交付に求められる要件	8
V	検証結果（補助金等交付事務において明らかとなった問題点）	11
	1. 平成24年度補助金不正事案について	11
	(1) 田辺市ふれあいの森緑化推進事業費補助金	11
	(2) 田辺市みんなでまちづくり補助金	12
	2. 平成30年度補助金不正事案について	13
	(1) 増養殖補助事業・販売促進補助事業	14
	(2) 増養殖直営事業	15
	(3) 海面環境保全事業・漁村活性化関連事業	17

Ⅵ 法令遵守の着実な実行に向けた対策とその理由	19
1. 法令遵守の徹底に向けた職員一人ひとりの意識改革	21
2. 「縦割り意識」の排除に向けた横断的な取組	21
3. 事務手続の点検と補助金交付事務の厳格化.....	22
(1) 事務手続の定期点検とマニュアル整備	22
(2) 補助金交付事務手続の厳格化	23
4. 牽制機能 ^{けん} の強化.....	26
Ⅶ さいごに	29
<<資 料>>	31
[関係法規（抄）].....	32
[別 図].....	36
□田辺市における補助金等交付事務に係る手続方法の定め（現行）	37
□田辺市における補助金等交付事務に係る手続方法の定め（改め）	38
□本検証委員会の考える補助金等交付事務における牽制機能 ^{けん} 組織図.....	39
[別 紙].....	40
□補助金等交付事務チェックシート（申請）	41
□補助金等交付事務チェックシート（実績）	43
□関係資料等提供・立入に関する承諾書（申請者）	45
□関係資料等提供・立入に関する承諾書（受託者）	46
□報告内容に虚偽がない旨の誓約書.....	47
[参考文献].....	48

I 田辺市補助金交付事務適正執行検証委員会の設置に至る経緯

補助金とは、国又は地方公共団体が特定の個人又は団体に対し反対給付を受けることなく交付する金銭であり、「公益上必要がある場合」（地方自治法（昭和22年法律第67号。以下「自治法」という。）第232条の2）にのみ認められる。

補助金が公益の増進に寄与する事業や活動に対して交付されることにより、行政目的を効果的に達成し得るという利点がある反面、国又は地方公共団体が何らの反対給付を受けるものではないこと、またその財源が住民からの貴重な税金により賄われている公金であることからすれば、「公益上必要がある場合」に当たるか否かの判断には、何よりもまず住民の理解が十分に得られるに足る客観性が求められる。

そして、「公益上必要がある場合」にあっても、恣意的で不公平な補助金交付がなされたり、実態のない事業や活動に対して補助金が交付される^{おそれ}を排除するためには、補助金の交付手続において、補助金交付の目的・趣旨、補助対象、審査基準等の明確化を図るとともに、具体的かつ明確な審査及び実績確認等の手続・手順を定め、透明性・公平性・公正性を確保し、その事務を適正に執行することが求められる。

田辺市（以下「本市」という。）においては、平成17年5月1日に田辺市予算規則（平成17年田辺市規則第42号。以下「市予算規則」という。）、田辺市会計規則（平成17年田辺市規則第43号。以下「市会計規則」という。）及び田辺市補助金等交付規則（平成17年田辺市規則第47号。以下「市補助金規則」という。）を制定し、全ての職員に対し、これまでこれらの規則の遵守を促し、補助金等公金支出の適正化を進めてきたとのことである。

しかしながら、そのような中、平成24年度において、田辺市ふれあいの森緑化推進関連補助事業に係る補助金の不正受給（以下「平成24年度補助金不正事案」という。）が発覚した。

当時、本市では、補助金申請団体が補助金等実績報告書を提出するに当たって、領収書又はこれに代わるべき書類や支出の原因となった事項を証明する書類の添付を義務付けておらず、単に当該団体から提出された当該実績報告書に基づく補助金の交付を行っていたもので、市会計規則第55条第2項、第57条第2項及び第101条第1項第9号並びに市補助金規則第12条の規定に定める審査等を十分に行っていなかった。

これを受け、本市では、このような事案を二度と繰り返さず、失われた信頼を回復するため、以後の補助金交付事務の適正化と所属職員に対する指導徹底を図ることを目的として、平成24年10月29日、副市長から課長級職員に対し、次の内容を含む「補助制度の執行の適正化（通知）」を発出した。

- ① 市補助金規則等を遵守し、その定めに沿った手続を行うこと
- ② 補助制度の趣旨を十分に理解し、申請者にも説明・理解させること

- ③ 補助対象事業を選考する場合は、審査体制を確立するとともに、透明性・公平性を確保すること
- ④ 補助申請事業者に対し、代表者だけでなく事業の実施責任者及び会計責任者を明確に位置付けさせること
- ⑤ 実績報告及び検査の方法を定めておくとともに、必ず複数の職員による内容精査を行うこと

その際、本市においては、全庁的な補助制度執行状況調査を実施し、事務手続上問題があると判断された35事業については改善が図られたとの各部署からの報告をもって、以降の補助金交付事務が適正に執行されているものと認識していた。

そうしたところ、平成30年4月、隣接自治体において、市内に本所を置く水産関連事業協同組合（以下「水産関連団体」という。）に対して交付した補助金が水増し請求に基づくものであったことが、地元新聞紙上で大きく取り上げられるという事象が発生した。

このことを踏まえ、本市においても、水産関連団体に対して補助金等を交付した事業を点検したところ、複数の事業において水増し請求がなされ、本市に過大な補助金等を交付させていたことが発覚した（以下「平成30年度補助金不正事案」という。）。

そこで、本市では、約1年半に及ぶ徹底調査を行い、令和元年12月9日、「水産増養殖・水産振興事業補助金等の不適切な会計処理事案に係る調査及び措置に関する報告（最終報告）」（以下「最終報告書」という。）を公表した。

その後、本市においては、令和元年12月12日、副市長から全職員に対し「職員の綱紀粛正及び服務規律の遵守等について」を発出したところであるが、一日も早い適正な職務執行体制の確保並びに市政及び市職員に対する信頼の回復を図るため、繰り返されてきた補助金等の交付手続に起因する不適正な事務処理事案を二度と起こさないという決意の下、田辺市補助金交付事務適正執行検証委員会（以下「本検証委員会」という。）を設置したものである。

Ⅱ 検証委員会の目的と構成等

(1) 目的

本検証委員会の目的は、次のとおりである。

- ① 平成24年度補助金不正事案及び平成30年度補助金不正事案について、補助金等の交付事務の適正性を検証すること
- ② ①の検証結果を踏まえ、本市補助金等交付事務手続全般について、不適正事務の再発防止に向けた対策及び組織のあり方を検討し、本市に提言すること

(2) 構成

本検証委員会の構成員は、普通地方公共団体に関わる業務に携わり、または携わった経歴を有し、特に本件検証事項に関する識見と経験を有する者とし、公認会計士1名、弁護士1名及び検察経験者（元特別捜査部上席副検事）1名の合計3名で構成した。

(3) 期間

令和元年12月24日から令和2年3月19日まで。

(4) 委員会開催状況

合計5回

Ⅲ 田辺市における補助金等交付事務に係る手続方法の定め

本市では、自治法第232条の2の規定に基づく補助金を交付するに当たり、具体的な補助金の交付手続に関する事務手続上の原則として市補助金規則を制定している。その上で、実施される補助事業の目的や趣旨、また具体的な事務手続の手順を明文化したものを、個々の補助金交付要綱として制定することを通例としている。また、具体的な市の予算執行事務及び会計事務については、自治法第232条の3及び第232条の4の規定のほか、市予算規則及び市会計規則を制定し、これらの定めに則り補助金等の交付手続を執行することとしている。当然に、これらの定めは、補助金交付に求められる要件を前提として定められたものである。

なお、補助金等を交付する際の基本的な流れについては、次のとおりである《P37 田辺市における補助金等交付事務に係る手続方法の定め（現行）》。

(1) 補助金等の交付申請から交付決定までの事務処理

- ① 補助金等の交付申請を行おうとする者（以下「申請者」という。）は、事業計画書及び収支予算書の添付された補助金等交付申請書を市長に提出する【参照：市補助金規則第4条】。
- ② 市長は、当該申請に係る書類の審査及び必要に応じて行う現地調査等により、補助金等の交付の適否を審査し、適当と認めたときは、その交付を決定する【参照：市補助金規則第4条及び第5条第1項】。
- ③ 支出の原因となる補助金等交付決定行為は、自治法上「支出負担行為」と呼ばれるものであり、これには、法令又は予算の裏付けが求められている【参照：自治法第232条の3、市予算規則第12条第1項及び市会計規則第46条第1項】。そうしたことから、補助金交付事務担当者は、予算執行手続として、予算執行者【参照：市会計規則第2条第1項第3号】である所属課等の長に対し、支出負担行為決議書を作成し決裁を受ける。
- ④ 支出負担行為決議書には、支出の原因となった事項を証明する書類として、指令書その他の関係書類（補助申請者から提出のあった申請書等）を添付しなければならない【参照：市予算規則第17条、市会計規則第49条第1項、第50条第1項、同条第2項及び第101条第4項】。
- ⑤ 市長は、補助金等の交付を決定したときは、補助金等交付決定通知書により申請者に通知する【参照：市補助金規則第5条第2項】（以下、補助金等交付決定通知の交付を受けた申請者

を「補助事業者」という。)

(2) 補助事業の実施から補助金等の交付額決定までの事務処理

- ① 補助事業者は、補助金交付規則並びに補助金等の交付決定の内容及び条件に従い、善良な管理者の注意をもって、補助事業等を遂行しなければならない【参照：市補助金規則第7条】。
- ② 補助事業者は、補助事業等が完了したときは、その成果を記載した補助金等実績報告書に市長が必要と認める書類を添えて市長に提出しなければならない【参照：市補助金規則第11条】。
- ③ 市長は、補助金等実績報告書の提出があった場合、報告に係る書類の審査及び必要に応じて行う現地調査等により、補助事業等の成果が補助金等の交付決定の内容及び条件に適合するかどうかを審査する【参照：市補助金規則第12条】。
- ④ 市長は、審査により適合すると認めたときは、交付すべき補助金等の額を確定し、補助金等交付額確定通知書により補助事業者に通知する【参照：市補助金規則第12条】（以下、補助金等交付額確定通知書の通知を受けた者を「債権者」という。）
- ⑤ 予算執行者は、債権者からの請求書の提出を待って、支出命令決議書を調製し、関係書類を添付して会計管理者に送付することにより、支出命令を行う【参照：自治法第232条の4第1項、市会計規則第55条第1項、同条第2項及び第57条第1項】。このとき、請求書には、請求の内容及び計算の基礎を明らかにした明細の記載があり、債権者の押印がなければならない【参照：市会計規則第57条第2項】。
- ⑥ 予算執行者は、支出命令行為をしようとするときは、法令、契約その他の関係書類に基づいて、次に掲げる事項を調査し、その内容が適正であることを確かめなければならない【参照：自治法第232条の4第2項、市会計規則第55条第2項、第101条第1項第9号及び同条第4項】。
 - ア 予算の範囲内であるか。
 - イ 金額に違算がないか。
 - ウ 支出をすべき時期が到来しているか。
 - エ 正当債権者であるか。

- オ 必要な書類が整備されているか。
- カ 支払金に関し時効が成立していないか。
- キ 会計及び年度の所属並びに歳出科目に誤りがないか。
- ク その他の法令又は支出負担行為の内容に適合しているか。

IV 補助金の分類と補助金交付に当たって求められる要件

次に補助金を性質や交付制度別に分類した上で、補助金の交付に当たって求められる要件などを確認することとする。

1. 補助金の性質別分類

補助金は、補助金の性質に注目すれば、下表のように分類することができる。

大分類		小分類		内 容	
制度的補助金		国・県等の制度に基づく補助金		国・県等の制度に基づいて補助するもの	
政策的補助金	個人補助金	政策的に個人に給付する補助金		社会情勢や少子高齢化対策など、政策的判断等により個人に対して補助するもの	
	団体補助金	団体運営費補助金		団体等が実施する事業に公益性があると認められた上で、その団体等の運営に必要な基礎的経費を補助するもの	
		事業費補助金	イベント補助金		公益的なイベントや、市が事業主体の一員として開催するイベントの実施に対して補助するもの
			建設費補助金		公益上必要となる施設等の建設、修繕及び整備等に対して補助するもの
その他事業補助金			公益上必要となる事業の実施に対して補助するものや、市の施策推進のために必要とされる特定事業の実施に対して補助するもの		

2. 補助金の交付制度別分類

補助金の交付制度に着目して補助金を分類すれば、主に次のように区分することができる。

ア 法律補助と予算補助

補助金の交付の根拠に基づく分類であり、その交付の根拠が法律に基づくものを法律補助といい、法律に基づかず予算のみによるものを予算補助という。

イ 渡切補助と決算補助

補助金交付の算定期間に基づく分類であり、補助対象となる事務及び事業の遂行前の

収支見積額に基づいて交付するものを渡切補助といい、遂行後の決算額に基づいて交付するものを決算補助という。

ウ 定率補助と定額補助

補助金の算定方法に基づく分類であり、補助対象となる事務又は事業に要した経費に一定の率を乗じて算出するものを定率補助といい、他の様々な観点から定額で交付するものを定額補助という。

エ 打切補助と非打切補助

これも補助金の算定方法に基づく分類であり、当初交付決定した補助金額を最高限度額とし、支出実績がこれを上回っても交付金額を増減しない算定方法によるものを打切補助といい、その方法に則^{のっと}らない算定方法によるものを非打切補助という。

オ 直接補助と間接補助

補助金の交付の対象となる事務又は事業を行う者に国が直接補助するものを直接補助といい、他の者を経由して間接的に補助するものを間接補助という。

3. 補助金交付に求められる要件

ア 公益性

補助金の交付は、自治法第232条の2に定めるとおり、「公益上」必要がある場合に限られており、補助対象となる団体等の事業や活動それ自体に公益性があることが必要不可欠である。

さらに補助金の財源が住民からの貴重な税金により賄われる公金であることに鑑みると、「公益」に適うか否かの判断については、住民の理解が十分に得られるに足る客観性が求められる。

イ 必要性

補助対象となる団体等の事業や活動それ自体に公益性が認められる場合においても、必ずしも市が求める施策に寄与するものであるとは限らない。また、補助金の財源が住民からの貴重な税金により賄われる公金であり、有限であることからしても、補助金交付の対象とする事業や活動に優劣を付け、その必要性を検討することは、不可欠である。

ウ 妥当性

補助金を交付するに当たっては、補助対象経費、補助金額、補助割合及び補助制度の内容等が妥当であるかについても十分に検討がなされたものでなければならない。

エ 有効性

自治法第2条第14項に定めるとおり、地方公共団体がその事務を処理するに当たっては、住民の福祉の増進に努めるとともに、最少の経費で最大の効果を挙げるようにしなければならない。

ひとたび交付された補助金は、長期化することが多く、そのため社会情勢の変化に応じた事業内容の見直しが行われにくくなるなどの硬直化傾向にあることから既得権益化する弊害が指摘されている。

補助によることが施策目的の実現に最適かどうか、補助金額に見合う費用対効果が期待できるか、または効果を挙げているかについて十分な検討や検証がなされなければならない。

オ 公平性

団体等が補助金の交付を受けることができるか否かにより、団体等の収支や、事業及び活動の範囲や広がりには大きな差異が生ずることが予想される。

補助金の財源が住民からの税金によって賄われる公金であることを鑑みれば、補助金の交付先の決定に当たっては、合理的な理由のない差別的・恣意的な取り扱いをすることは許されず、公平に決定されなければならない。

カ 透明性

補助金の決定過程が恣意的ではなく公正に行われるためには、補助金交付手続が住民にとって不透明であってはならず、十分な説明責任を果たすに足る処理が行われていなければならない。

キ 適格性

補助金は、補助を受ける団体等が自主的に実施する公益的な事業に対し、行政が行う財政的支援である。

したがって、行政が補助を受ける団体等の自主性を阻害することがあってはならないことは、当然のことであるが、法令遵守や自主性の欠如した団体等への補助は、補助金交付の目的や趣旨に反するだけでなく、これを効果的に達成することも、また何よりも

住民の理解を得ることも困難となることから適当とはいえない。

また、補助金そのものの特性上、補助を受ける団体等においても、補助金の目的や趣旨、事業計画に従い、補助事業を的確に履行する実施能力を有することはもちろんのこと、法令を遵守し、適正な手続に基づいて正確な処理（記帳処理や入出金処理など）を行う会計事務処理能力が強く求められる。

□裁判例

1. 最高裁判所第1小法廷判決（平成17年11月10日）／（才口千晴裁判官の反対意見）

地方自治法232条の2に定める公益性の概念は、政治的ないし技術性の高い概念であり、第1次的には地方公共団体の裁量権がある。しかし、公益上の必要性の認定は、全くの自由裁量行為ではないから、客観的にも公益上必要であると認められなければならない、地方公共団体の長がその裁量権を逸脱し、又は濫用した場合には司法が違法と判断すべきものである。

2. 神戸地方裁判所判決（昭和62年9月28日）

公益上必要であるか否かは、その事業活動が果たすべき公益目的の内容、その目的が地方公共団体の財政上の余裕の程度との関連においてどの程度重要性と緊急性を有しているか、補助が公益目的実現に適切、かつ、有効な効果を期待できるか、他の用途に流用される危険がないか、公正、公平など他の行政目的を阻害し、行政全体の均衡を損なうことがないかなど諸般の事業を総合して判断すべきである。

3. 東京地方裁判所判決（平成10年7月16日）

公益上必要がある場合に該当するか否かは、普通地方公共団体の長の合理的な裁量に委ねられている。

V 検証結果（補助金等交付事務において明らかとなった問題点）

1. 平成24年度補助金不正事案について

平成19年度から平成24年度にかけ、「田辺市ふれあいの森緑化推進事業費補助金」及び「田辺市みんなでまちづくり補助金」の2つの補助金を活用した植樹事業である。

この補助金の交付を受けた市民活動団体は、本市に対し、複数地において植樹事業を行ったとする実績報告書を提出した。これに対し、本市担当部署による書類の審査においても、市会計規則及び市補助金規則のほか、各補助金交付要綱の規定に則^{のつと}って処理が行われているとの判断がなされていた。

しかしながら、平成24年10月26日付けの「田辺市ふれあいの森緑化推進事業補助金等に係る調査結果」によれば、補助金交付手続における制度設計上の不備があったほか、市の組織的なチェックが機能していなかった。

(1) 田辺市ふれあいの森緑化推進事業費補助金

① 補助の目的及び内容

田辺市ふれあいの森緑化推進事業費補助金は、森林が保有する多面的機能の維持増進を図るとともに、森林保全や緑化活動等への市民参加を促進することにより、森林の持つ重要性への認識を深め、併せて健康で文化的な市民生活の場の確保を図ることを目的として平成19年度に制度化された補助金である。

当該事業に係る補助金交付要綱によれば、植樹する市民活動団体からの申請を受け、苗木代や保全用資材の購入費に対し、1団体当たり20万円を上限として補助金を交付することとしている。

② 実際の補助金交付手続

平成19年度から平成24年度までの間、当時、本市の現役市議会議員を中心とする延べ23の市民活動団体（実質8団体）に対して補助金の交付手続が行われたものである。

当該補助金交付要綱においては、どんぐりから苗木を育苗する労務及び苗木の育苗に係る諸経費相当分を建設物価等公表価格による苗木等の単価に基づいて算定することとし、領収書の添付を義務付けしていなかったところ、補助事業等実績報告書には植樹本数及び樹種ごとの単価を記載した領収書が参考資料として添付されていた。

③ 補助金交付手続における問題点

本市では、補助金を交付するに当たって、その事務手続上の一般原則として定めた市会計規則及び市補助金規則並びに具体的な手順を定めた補助金交付要綱に則^{のつ}って執行することとしている。

その上で、市補助金規則第11条において、補助事業者は、補助事業等が完了したときは、補助事業等実績報告書に市長が必要と認める書類を添えて提出しなければならないと定め、他方、同規則第12条において、市長は、当該実績報告に係る書類の審査及び必要に応じて行う現地調査等により補助金等の額を確定することと定めている。

そうしたことから、本市における補助金の交付手続にあつては、支払実績に基づく精算方式が採用されていると考えられる。

したがって、当該補助金交付要綱は、次の点で、市補助金規則第11条及び第12条の定め^にに抵触するものであり、制度設計上の不備があつたといえる。

ア 調達単価に関する不適正な算定方法

苗木代の調達価格（単価）については、建設物価等公表価格を基礎として算定することとしており、補助事業者の実際の調達価格（単価）に準拠していなかった。

イ 補助事業等実績報告書の添付書類の義務付けの不備

「市長が必要と認める書類」を定めていなかっただけでなく、補助事業等実績報告書への領収書の添付を補助事業者に義務付けせず、精算方式を採用していなかった。

ウ 提出書類に関する審査の不備

参考資料として添付されていた領収書を精査すれば、植樹用苗木の販売団体と補助事業者（苗木を購入し植樹したとする団体）の代表者が同一であるものが存在していた。このように補助対象事業費である植樹用苗木の調達（売買契約）が双方代理【参照：民法（明治29年法律第89号）第108条】により行われている場合、恣意的に調達価格（単価）を設定することが可能となり、不正利得の温床となる。

(2) 田辺市みんなでまちづくり補助金

① 補助の目的及び内容

田辺市みんなでまちづくり補助金は、市民による主体的なまちづくりの推進を図るため、市民活動団体が行う地域の課題解決やまちづくりに寄与する公益事業、地域の活性化に繋がるイベント等を補助するため制度化された補助金である。

当該事業に係る補助金交付要綱によれば、補助対象事業に対し、事業経費の2分の1以内で、上限を50万円として、補助金を交付することとしている。

② 実際の補助金交付手続

当該補助金交付要綱においては、補助対象外となる経費又は当該補助金以外からの補助金及び交付金を控除して得られた経費のいずれか少ない額をもって補助対象経費の基礎として補助金を算出することとし、これらを証明する領収書の添付を義務付けしていた。

そのため、補助金等実績報告書の提出に際しては、証拠書類としての領収書の添付が求められていた。

③ 補助金交付手続における問題点

ア 領収書の不備 一 会計事務処理能力の欠如一

補助金等実績報告書に添付されている領収書を精査すると、次の点に不備があった。

- ・領収書の添付が不足しているもの
- ・領収書の宛名が補助事業申請団体宛てではなかったもの
- ・領収書の日付が当該補助金交付年度以前であったもの
- ・領収書に支払明細の記載が無かったもの

イ 提出書類に対する審査の不備

本市職員が領収書を適正に審査した場合、領収書の不備を発見し、過大な補助金の交付を防止することは可能であった。

しかしながら、添付書類（領収書）の不備を指摘することなく補助金を交付したことは、明らかに市会計規則第55条第2項、第57条第2項及び第101条第1項第9号並びに市補助金規則第12条の規定に反するものといえる。

2. 平成30年度補助金不正事案について

前述のとおり、平成30年4月、隣接自治体において、本市内に本所を置く水産関連団体に対して交付した補助金が水増し請求に基づくものであったことが地元新聞紙上に掲載されたことに端を発し、本市においても水産関連団体に交付した補助事業等を点検したところ、複数の事業で水増し請求がなされ、本市に過大な補助金等を交付させていたことが発覚した。そこで、本市では、約1年半に及ぶ徹底的な調査を行い、令和元年12月9日、最終報告書を公表した。

最終報告書によれば、長年にわたり本市と水産関連団体が共に数多くの水産関連事業を実施し、互いの信頼関係を築いてきたところ、様々な要因を背景に年々漁獲高が減少していく中、本市水産課において、水産関連団体の経営状況を具に分析することなく、いつの頃からか経営が厳しい状況にあると認識され、このことが本市の職員間で引き継がれていた。そうした状況の下、「水産関連団体が潰れてはならない、潰すわけにはいかない。」という潜在意識が生まれ、単に補助金を交付するために事業を進めるという構図へと移り変わり、「まさか水産関連団体が不正を行っている。」などとは疑う余地もなかった。

また、一部の本市水産課職員においては、より多くの補助金が交付されることとなるよう虚偽の実績報告を行うよう働きかけ、あるいは実績報告と事実とが異なることを認識しながらも過大に補助金を交付していたことが記されている。

今回、最終報告書において問題とされた事業を次の3つに類別し、事業類型ごとに問題点を検証した。

(1) 増養殖補助事業・販売促進補助事業

① 補助の目的及び内容

増養殖補助事業とは、本市内に本支所を有する水産関連団体を補助事業実施主体として、主に田辺湾を中心とした水産資源の保護及び増殖を目的とする栽培漁業の推進を図り、また漁獲単価の高いマダイ、イサキ、クエ、ガシラ及びヒラメなどを中間育成し、これらを放流することにより漁業経営の安定化を図ることを目的として実施された事業である。

また、販売促進補助事業とは、水産関連団体を補助事業実施主体として、田辺湾近郊で漁獲されるヒロメ、イサキ、シラス、サバ類及びアジ類等をはじめとする水産物の積極的な販路拡大を行うため、これらを活用した加工商品開発、集出荷体制の整備等を行いながらブランド化を推進し、ひいては漁業経営の安定化を図ることを目的として実施された事業である。

② 実際の事業実施状況

本市水産課では、平成24年度補助金不正事案以前においては、市会計規則及び市補助金規則の定めに反し、水産関連団体から提出される補助金等実績報告書への領収書等の添付を指導することなく、補助金等実績報告書に記載された内容を形式的に確認するのみでもって補助金の交付を行っていた。

しかしながら、平成24年度補助金不正事案を境に、水産関連団体に対し、補助金等実績

報告書に、市会計規則及び市補助金規則に定めるその内容を証明する領収書等の添付を義務付けさせ、これらを提出させるよう改善を行った。

③ 補助金交付手続等における問題点

もともと、補助金交付手続には、次のような問題点があった。

ア 補助事業の過少執行 ー事業計画の実施及び法令遵守違反ー

水産関連団体にあつては、長年にわたり数多く実施された補助事業のほとんどにおいて、本市から交付決定を受けた金額の範囲程度でしか事業を実施していなかった。

イ 補助事業及び経費の水増しと架空領収書の提出 ー法令遵守違反ー

水産関連団体は、補助金額満額の交付が受けられるよう支出経費を水増しした補助金等実績報告書を作成し、その証拠書類として補助対象経費を水増しした架空の領収書等を添付し、本市に提出していた。

ウ 一部職員による加担 ー法令遵守違反ー

本市水産課職員においては、他の事務及び事業の執行処理も行っており、そうしたことからすれば、水産関連団体に対する補助金の交付手続に関して、一律に性悪説に立って提出書類を精査することが必ずしも現実的ではなく、提出書類の記載内容に虚偽があることを見極めることを期待することも困難であったと想像される。

しかしながら、一部の事業においては、本市水産課の一部職員が水産関連団体職員に対し、事業実績内容を水増しした補助金等実績報告書及びその内容に見合う領収書を作成するよう働き掛けを行った例や、提出された補助金等実績報告書の内容と事実とが異なることを認識しながらも過大に補助金の交付手続を行った例があった。

こうした公金である補助金の水増し請求という法令違反を助長・容認する行為は、法律に従い適正に行政事務を執行すべき公務員としてあるまじき行為であり、市会計規則や市補助金規則を論じる以前の問題である。

(2) 増養殖直営事業

① 事業の目的及び内容

増養殖直営事業とは、本市水産課を事業実施主体とする直営事業であり、水産関連団体の協力を得ながら稚エビを放流してイセエビの増殖を図り、もって漁業経営の安定化を推

進することを目的として実施された事業である。

② 実際の直営事業の実施状況

水産関連団体は、本市水産課から調達依頼を受けて稚エビを購入し、調達日当日に本市水産課職員らの立会いの下、稚エビの放流を行い、その後、本市に対し、稚エビ調達費相当額を請求することにより、本市から当該相当額を受領する一方、稚エビ調達費の50%相当額を地元分担金として本市へ納付することとなっていた。

しかしながら、水産関連団体にあつては、長年にわたり、本市から「例年のとおり」として稚エビ調達の依頼を受けていたところ、実際には、本市から依頼された数量よりも過少に稚エビを調達して放流していたにもかかわらず、本市に対し、調達数量を水増しして過大な調達費の請求を行っていた。

一方、本市水産課担当職員は、そうした調達数量の水増し事実を知らないまま、内容虚偽の実績報告書を作成して上司へ報告するとともに、本来、水産関連団体が作成して本市へ提出すべき請求書を水産関連団体職員からの聞き取りに基づき代行作成するなどの支援を行っていた。

③ 直営事業の実施及び公金支出手続における問題点

ア 本市水産課職員の職務怠慢 ー法令遵守違反ー

そもそも、増養殖事業が本市の直営事業であることからすれば、本市水産課職員が放流（納入）時において数量確認を行い、水産関連団体が稚エビを購入した際の納品書及び領収書と突合していれば、こうした問題が発生することはなかった。

さらにいえば、稚エビの放流作業に係る水産関連団体の協力を取り付けることが必要であったにしても、本市水産課において、稚エビの調達をはじめとする納入確認及び支払処理などの一切の事務処理を行っていれば、何らの不正も発生しなかったはずである。

ところが、本市水産課は、水産関連団体に稚エビの調達、及びこれを放流する段取りなどの業務全てを任せ、また放流（納入）時においても、本市水産課職員が現地へ出向いていたにもかかわらず、調達数量の確認すら行わなかった。

これらの行為は、市会計規則第55条第2項の規定に反するものである。

イ 受注者の当事者意識及び会計事務処理能力の欠如

他方、受注者である水産関連団体は、本来、本市へ提出する請求書を自ら作成すべきところ、発注者である本市水産課担当職員の作成代行に依存していた。

(3) 海面環境保全事業・漁村活性化関連事業

① 補助の目的及び内容

海面環境保全事業は、本市内にある複数の水産関連団体が、その相互連携及び総合的な振興を図るために組織した「田辺市水産振興会」（以下「水産振興会」という。）を補助事業実施主体として、水産振興会の構成員である漁業者自らが船舶航行及び漁業操業の障害となるごみ類を回収し、もって田辺湾内の環境保全を図ることを目的として実施された事業である。

また、漁村活性化関連事業は、本市内の複数の地域団体が漁村地域の活性化を図るために組織した「芳養いきいきふれあい漁村づくり協議会」（後に「芳養漁港いきいきふれあいまちづくり実行委員会」と改称。以下、両団体を「協議会等」という。）を補助事業実施主体として、稚魚の放流体験、料理教室をはじめとするイベントを実施し、もって地域産品及び地元水産物の販売促進、並びに魚食普及を推進するために実施された事業である。なお、本補助事業には国庫補助金が一部含まれていた。

② 実際の事業実施状況

海面環境保全事業については、補助金交付に関する審査主体である本市水産課が審査対象者である水産振興会の事務局を担当し、本来、審査対象者が行うべき事業の進捗管理をはじめ、入出金などの会計処理の全てを行っていた。

そのため、本市水産課担当職員は、長年にわたり、水産振興会が実施した海面環境保全事業に係る事務処理において、水産振興会の事務局員の立場として、水産振興会の運営費を捻出する目的のために、ごみ回収量を水増しして虚偽の実績報告書を作成する一方、本市水産課職員の立場として、水産振興会に対し、水増し数量に基づく過大な補助金の交付手続を行っていた。

同様に、漁村活性化関連事業についても、補助金交付に関する審査主体である本市水産課が審査対象者である協議会等の事務局を担当し、本来、審査対象者が行うべき事業の進捗管理をはじめ、入出金などの会計処理のほとんどを本市水産課担当職員が行っていた。

そのため、本市水産課担当職員は、協議会等が実施した漁村活性化関連事業に係る事務処理において、協議会等の事務局員の立場として、協議会等の運営費を捻出する目的のために虚偽の領収書等を作成し、あるいは水産関連団体の職員に明細不明の領収書を交付させるなどし、これらに基づく虚偽の実績報告書を作成する一方、本市水産課職員の立場として、協議会等に対し、その虚偽の領収書等に基づく過大な補助金の交付手続を行っていた。

③ 補助金交付手続等における問題点

ア 本市水産課職員による加担 ー法令遵守違反ー

本市水産課職員は、水産振興会や協議会等の運営費を捻出するため、実績内容を水増しし、あるいは虚偽の領収書を作成するなど、公金である補助金の水増し請求という法令違反を助長・容認する行為を行っている。

そうした点において、まずもって法律に従い適正に行政事務を執行すべき公務員としてあるまじき行為というべきである。

イ 補助事業者の主体性及び会計事務処理能力の欠如

本市水産課職員は、水産振興会及び協議会等の事務局員を務めていた。このことは、補助金の適正執行に資する側面を有する一方、水産振興会及び協議会等自体において、組織としての主体性及び会計事務処理能力が欠如していたものというほかない。

ウ 利益相反

その結果、本市水産課の同一職員が補助金交付に関する審査主体としての立場を務める一方で、審査対象者である任意団体の事務局員の立場に立って書類の作成や会計処理を行っており、利益相反の関係を生じさせている。

エ 組織としてのチェック体制の欠如

現に補助金の水増しが看過され、あるいは助長・容認されてきた事実には照らすと、本市水産課においては、補助金交付に関する審査主体として担うべき組織的なチェック体制やリスク管理体制が機能していなかった。

そうした点において、利益相反がもたらした弊害は極めて大きい。

オ 組織としての自浄能力の欠如

海面環境保全事業において、ごみ数量を水増しすることに疑問を抱き、上司に相談した本市水産課職員が存在した。

しかしながら、本市水産課は、組織としての自浄作用を働かせることなく、何らの改善、対策をなさずに放置した。

そうした点において、組織的としての自浄能力が欠如していたといえる。

VI 法令遵守の着実な実行に向けた対策とその理由

地方公共団体には、その財産を管理し、事務を処理し、及び行政を執行する権能が憲法で保障されている【参照：日本国憲法（昭和21年11月3日公布・昭和22年5月3日施行）第94条】。

そうであればこそ、地方公共団体は、法律に違反してその事務を処理してはならない【参照：自治法第2条第16項】のであり、また地方公共団体の職員は、その職務を遂行するに当たっては、法令、条例、地方公共団体の規則及び地方公共団体の機関の定める規程に従い、且つ、上司の職務上の命令に忠実に従わなければならない【参照：地方公務員法（昭和25年法律第261号）第32条】のである。

しかしながら、本市では、複数の補助事業において、補助金等に係る関係法令に違反し、不適正な会計処理を行った事案が繰り返し発生している。

本検証委員会においては、過去に行われた不正等の事務処理を分析し、今後、本市において講じるべき対策及び留意すべき事項、さらに組織のあり方について検討し、提言することとする。そのイメージ図については、別図を参照されたい《P39 本検証委員会の考える補助金等交付事務における^{けん}牽制機能組織図》。

なお、本検証委員会においては、「不正のトライアングル理論」が有用であると考え、参考とした。「不正のトライアングル理論」とは、アメリカの組織犯罪研究者であるドナルド・R・クレシーが不正の発生するリスクを3つにまとめ体系化したものである。これによれば、不正行為は、次の3つのリスク要因が揃ったときに発生するとされている。

- ① 不正を犯す機会の存在とその認識
- ② 不正を犯す動機・プレッシャーの存在
- ③ 不正を犯すために正当化する理由の存在

このうち、①の「不正を犯す機会の存在とその認識」は、客観的な要因によるものである。他方、②の「不正を犯す動機・プレッシャーの存在」及び③の「不正を犯すために正当化する理由の存在」は、不正行為を行おうとする者の主観的な要因によるものである。

① 不正を犯す機会の存在とその認識

ここにいう「機会」とは、不正を行おうとすればでき得る状況にあることをいう。

必要な相互^{けん}牽制が行われていない管理上の不備（内部統制機能や内部監査機能の形骸化）が存在し、不正等を行おうとする者がその存在を認識していることが原因であり、3リスク要因の中で最も重要な要素である。

具体例として、重要な事務処理を一人に任せ、不適切な事務処理を行っても確認せずに承認してもらえなどの^{けん}牽制が働いていないような状況が存在し、そのような状況にある

ことが不正を行おうとする者によって認識されている場合が挙げられる。

② 不正を犯す動機・プレッシャーの存在

これは、実際に不正等を行う際の心理的なきっかけをいう。

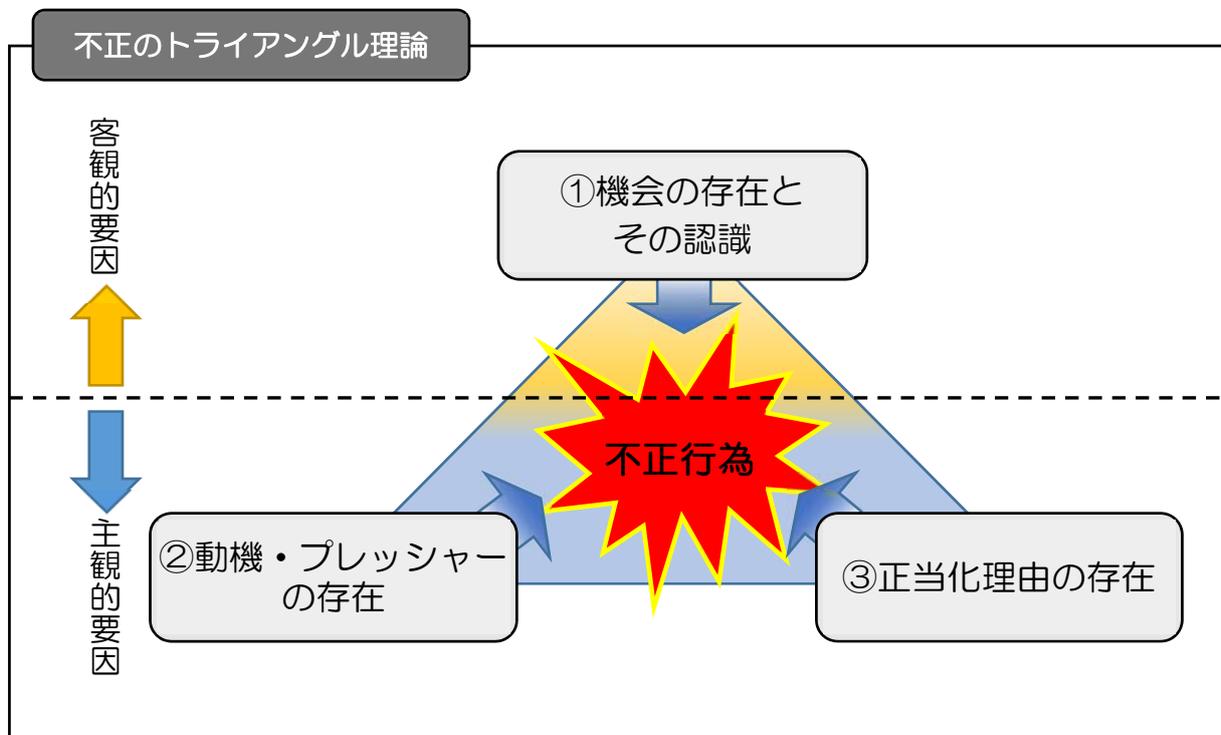
具体例として、失敗や遅れを表に出したくない場合、ノルマに対する強いプレッシャーを抱えている場合、あるいは個人的な金銭問題を抱えている場合などが当てはまる。

上司や同僚に相談することによって問題を解決することができるのであれば不正等を犯す動機など生じさせることはないのであって、一人で問題を抱え込むことなく誰にでも相談できるような良好な職場環境にない状況において発生するものである。

③ 不正を犯すために正当化する理由の存在

これは、自らの不正等の行為を自分自身が積極的に是認する主観的な事情をいう。

誰もが有する良心のかしゃくを振り切って不正等を犯すには、何らかの力によって背中を押してもらわなければならない、例えば、「自分は信頼されているから悪いことをしてもばれないだろう」、「後で元に戻しておけば大丈夫」、「全体（あるいは他人）のために仕方ない」などといった倫理観や規範意識の欠如が原因である。



1. 法令遵守の徹底に向けた職員一人ひとりの意識改革

前述のとおり、地方公共団体は、法律に違反してその事務を処理してはならず、また公務員は、法令を遵守し適正に執行することが求められている。いわゆる法令遵守である。

令和2年4月1日施行の改正自治法第150条第2項において、市町村長（指定都市の市長を除く。）は、財務に関する事務について、管理及び執行が法令に適合し、かつ、適正に行われることを確保する方針を定め、これに基づき必要な体制を整備することが努力義務とされたところである。しかし、このような法改正を待つまでもなく、補助金等の交付事務の執行が法令に適合し、かつ、適正に行われることを確保しなければならないことはいうまでもない。

職員一人ひとりが法令遵守という公務員として当たり前の基本原則を肝に銘じ、日々の職務執行を行っている場合には、不適正な会計事務処理など発生することはない。このような不適正な会計事務処理が繰り返し発生する根源的な要因は、職員それぞれの意識の中にそうした当たり前の基本原則が根付いていないことにあるというほかない。

法令遵守意識の醸成を職員一人ひとりに対して継続的に徹底して図るとともに、法律に基づく行政が確実に実行される組織を作ることは、地方公共団体として当然の責務である。

そこで、今回の一連の問題を好機と捉え、職員一人ひとりにおいて決して他人事として捉えられることのないよう、継続的に、新人職員に対する研修を行うだけでなく、ベテラン職員に対する再教育を行い、法令遵守意識の涵養を図ることが必要である。具体的には、外部講師などを登用した職員研修やeラーニングを活用するなどし、補助金をはじめとする公金を取り扱う重責を確実に理解させることを継続すべきである。

このような研修や再教育を通じ、法令遵守意識の醸成がなされることで、不正又は不適正（以下「不正等」という。）な事務処理を行うことを躊躇^{ちゆうちよ}させ、また不正等の事務処理が行われようとする際に、他の職員からこれを是正する意見が出されることとなり、結果的に不正等の抑止に繋がっていくのである。

2. 「縦割り意識」の排除に向けた横断的な取組

平成24年度補助金不正事案で顕在化した問題点及びその再発防止策は、本市水産課における補助金交付事務の業務改善に充分活かされたとは言い難い。その背景には、いわゆる「縦割り意識」や「他人事意識」があったことは、否定できない。

平成30年度補助金不正事案が再発した教訓を活かすためには、本市各部署間における「縦割り意識」や「他人事意識」を根本から排除し、着実に各部署の業務改善につなげる仕組みを導

入ることが不可欠である。

例えば、全ての部署の管理職員を不定期に参集し、法令遵守違反のリスクが顕在化し、または顕在化する虞^{おそれ}のある、いわゆる「ヒヤリ・ハット」事例や対応策等に関する情報の共有化を図り、それぞれの部署における業務改善に繋げるといったものである。

そうした取組が「小さな内に法令遵守違反の芽を摘む」ことに繋がるものとする。

3. 事務手続の点検と補助金交付事務の厳格化

(1) 事務手続の定期点検とマニュアル整備

今回の一連の問題を検証したところ、「縦割り意識」や「他人事意識」を背景に、疑うことなく前任者から事務の引継ぎを受け、疑うことなく事務処理を熟^{こな}することが常態化していた状況の下で、漫然と不正等が行われていた。

先に述べたとおり、地方公共団体が行う行政事務の執行は、法令等に適合したものでなければならないが、このような基本原則に則^{のっと}らない事務処理は、現在にあっても、なお顕在化していない状態のまま各部署で執行されているのではないかという懸念は、直ちに払拭^{はら}することはできない。

そこで、各部署において、以下の取組を実施されたい。

- ① 実際に行われている事務手続がどのような法令等を根拠として行われているかを体系的に検証すること。
- ② 担当者によって恣意的な処理が行われることを防止するため、事務手続を明瞭にし、かつ標準化すること。
- ③ 法令等の根拠を併記したマニュアルを整備し、毎年度当初に再確認すること。
- ④ 部署間による事務手続の相違を発生させないため、全ての部署に共通する事務手続については、理解し易い共通マニュアルを整備して全ての職員に周知徹底すること《P38 □田辺市における補助金等交付事務に係る手続方法の定め(改め)、P41 □補助金等交付事務チェックシート(申請)、P43 □補助金等交付事務チェックシート(実績)》。

(2) 補助金交付事務手続の厳格化

本市が交付している補助金については、自治法のほか、市会計規則及び市補助金規則等に規定される各条項に定めるルールに基づいて適正に事務処理が執り行わなければならないことは、当然である。

では、それらの条項に定めるルールに従うだけで、果たして、不正等の発生を防止することができたであろうか。

今回の一連の問題を検証したところ、ルール自体の不備に起因して発生したと考えられる問題も少なからず存在している。

例えば、

ア 平成24年度補助金不正事案においては、補助金交付要綱上、精算方式を採用していなかった。そのため、補助事業等実績報告書に領収書を添付していなかったことは、必ずしも補助金交付要綱に反するものではなかった。

イ 平成30年度補助金不正事案においては、市会計規則、市補助金規則及び補助金交付要綱上、市水産課職員に補助事業等実績報告書に添付された領収書の記載内容の真偽を確認する義務までを求めていたわけではなかった。

ウ 必ずしも市会計規則や市補助金規則に反するものではないが、補助金交付要綱を制定していない補助事業が存在した。

そこで、本市の補助金について不正等の発生を許容したルール自体を抜本的に見直すことが不可欠である《P38 □田辺市における補助金等交付事務に係る手続方法の定め（改め）、P41 □補助金等交付事務チェックシート（申請）、P43 □補助金等交付事務チェックシート（実績）》。

① 補助金交付要綱の原則制定と公開

現在、本市では、事務手続上の一般的な原則として、市会計規則及び市補助金規則等を制定している。しかしながら、いずれも「この規則に定めるもののほか、・・・必要な事項は、市長が別に定める。」とし、補助金交付要綱等の制定を必須としていない。

補助の妥当性や透明性を確保するためには、全ての補助金制度について、補助の対象となる経費（科目）、補助金額、補助割合、また補助内容等を明確にし、厳格な審査及び確実な検証を行うことを原則とした補助金交付要綱を制定し、これを広く住民に公開すべきである。

また、補助の内容についても、本市の総合的な施策方針に沿ったものであるか、全庁的に整合性の取れたものであるかを一元的に審査することも必要である。

② 補助金執行の厳格化

補助金交付要綱を形式的に制定するだけでなく、補助金執行の適正を確保するためには、次の点についても、厳格化すべきである。

ア 渡切補助の全廃

渡切補助は、補助事業者における補助金執行が不透明となり、補助金執行の適正確保が困難であり、不明朗な執行を惹起^{じやっき}させ得る可能性があることから、全廃すべきである。

イ 任意団体相互の会費等支出の補助対象外経費化

本市から補助金の交付を受けている複数の任意団体において、安易に団体相互で分担金や会費を支出し合う、いわゆる「補助金の横流し」や「補助金の二重取り」についても不透明・不明朗であることから原則禁止すべきである。

ウ 補助事業への上乗せ補助の禁止

本市では、他の制度により補助金や助成金の交付を受けている事業についても、補助金の交付を行っている。

しかしながら、補助事業者においては、一枚の領収書を複数の補助金交付機関へ提出して事業費を膨らまる、いわゆる「領収書の二重提出」が容易となる。裏を返せば、本市で二重提出かどうかを確認することができないことを意味する。

したがって、このような上乗せ補助についても、不明朗・不透明となる虞^{おそれ}があることから原則禁止すべきである（ただし、制度的に市の補助金交付が条件となっている補助制度を除く。）。

エ 補助対象事業者の公募化

同一交付先に対する長期継続的な補助金の交付は、補助の公平性が損なわれるだけでなく、既得権益化を助長させることとなり、不正等を発生させる蓋然性^{がい}が高くなることから、公募により交付先を選定するなどして、既得権益化を防ぐ取組が必要である。

オ 立入検査等に対する承諾書の提出義務化

補助金等の額を確定する場合においては、市補助金規則第12条に基づき、補助事業等実績報告に係る書類の審査及び必要に応じて行う現地調査等により、補助金等の交付決

定の内容及び条件に適合するかどうかを審査するものとされている。

しかしながら、ひとたび不正等の事案が発生した場合には、補助事業者への立入検査や会計帳簿等の入手が困難となることが予想される。

そこで、補助金申請段階及び補助金交付決定条件において、補助事業申請者に対し、立入検査や会計帳簿等の資料提出に関する承諾書や報告内容に虚偽がないことを証する誓約書などの提出を義務付けるべきである《P45 □関係資料等提供・立入に関する承諾書（申請者）、P47 □報告内容に虚偽がない旨の誓約書》。

カ 再補助・委託の禁止

補助事業者が本来実施すべき事業の一部又は全部を第三者へ委託することは、その事務手続が不明朗・不透明になり易く、また不正等の事案が発生した場合に徹底的な調査や原因究明が困難となり得ることから、補助事業の一部又は全部を第三者へ委託することを原則禁止すべきである。

ただし、状況によりこれを禁止することができない場合にあつては、事前に第三者へ委託することを届けさせ、補助金を交付決定する段階において、委託先に対する調査権限を確保するための承諾書を委託先から得ておくとともに、委託先において作成した証拠書類を実績報告書へ添付させるなどの条件を付しておくべきである《P46 □関係資料等提供・立入に関する承諾書（第三受託者）》。

キ 双方事務の禁止

本市の職員が補助金交付事務と補助事業者の会計事務を行うことは、補助事業者の自主性を阻害するのみならず、本市の組織的なチェック機能が低下し、不正等の温床となる蓋然性が高まる。官民の適切な役割分担の見地から、本市職員による支援は、あくまで補助事業者に対する助言・指導の範疇^{ちゆう}に止めるのが適当であり、本市職員が補助事業者の事務を担当することを原則禁止すべきである。

なお、補助事業者において、補助金の目的や趣旨、事業計画に従って補助事業を的確に履行する実施能力や、適正な手続に則^{のつと}り正確な会計処理（記帳処理や入出金処理など）を行う会計事務処理能力及び法令遵守を見込めない団体については、尚更、本市の職員が補助事業者の事務を担当することがあつてはならず、補助事業者としての適格性を欠くというべきである。適格性を欠く状態が続くようであれば、それが確認されるまでは補助事業を止め、本市の直営事業へと切り替えるべきである。

ク 余剰金を有する団体への補助金交付の縮減

補助金が、あくまで補助を受ける者が自主的に実施する公益的な事業に対する行政からの財政支援であることは、先に述べたところである。また、その財源が住民からの貴重な税金により賄われている公金であることからすれば、余剰金（繰越予算）を有するような団体に対する補助金の交付は、補助の妥当性を欠くものであり、慎重に検討した上で縮減していくべきである。

4. 牽制機能の強化

他の自治体において発生した補助金に係る不正処理に関する調査報告書を見ると、1人の職員が長期間にわたって補助金交付事務を担当している例が多く報告されている。すなわち、長期間にわたり補助金交付事務を担当する職員が、次第に上司からの信頼を得るようになることで、最終的には“任せっきり”状態となり、組織としてのチェック機能が働かなくなっていることを表している。このことは、平成30年度補助金不正事案に係る最終報告書を見ても同じような状況にあったことが窺い知れる。

そこで、個々の補助金交付担当部署において、担当部署としてのチェック機能を発揮させることが不可欠である《P39 【別図】本検証委員会の考える補助金等交付事務における牽制機能組織図》。

① 組織的な牽制機能

ア 定期的なジョブローテーションの実施（一次的牽制）

補助金等の交付事務が一人の担当職員でしか処理できないような状態を改善するため、所属グループ内における定期的な担当替えを実施するとともに、適切な期間での人事異動を行うべきである。

そうすることで新たな担当者、つまり所属内の第三者によって定期的なチェックが入ることとなり、不正等の事務処理を行うことを躊躇させることができる。

イ 第三者組織によるモニタリング（二次的牽制）

ジョブローテーションは、一人ひとりの職員に法令遵守意識や危機意識を持ちえた場合において、非常に有効な部署内牽制機能である。

しかしながら、当該部署内の風土や雰囲気により職員の大半がそうした意識に乏しい場合等にあつては、その牽制機能が機能しないという限界がある。

そこで、そうした限界に備えて、個々の補助金交付担当部署内の牽制機能のみに依存するのではなく、本市内部に牽制機能を担う第三者的な組織として内部監察や内部統制権限を有する部署（以下「新部署」という。）を設置すべきである。

令和2年4月1日施行される改正自治法第150条第1項において、都道府県及び政令市に対し、内部統制体制の整備が義務付けられたところであり、第三者的な組織がモニタリング（検証及び是正指導）を行うことを通じ、担当部署の行う事務処理が法令に適合し、これが適正に執行されることを確保することとしている。政令市を除く市町村に対しては、このような内部統制体制の導入が義務付けされていないものの、職員の法令遵守意識の向上や職務執行の適正確保を図るため、今回の自治法改正を待つことなく、これまでにも内部牽制機能を担う第三者的な部署を自主的に設けている自治体は、少なくない。

なお、内部牽制機能を担う新部署においては、

- i 法令違反及び法令違反の虞のある事務執行上の事象（ヒヤリ・ハット事例）に関する各部署からの相談及び助言
 - ii 法令違反及び法令違反の虞のある事務執行上の事象（ヒヤリ・ハット事例）の改善策に関する情報収集及び発信
 - iii 本市職員の法令遵守意識を醸成するための各種研修の実施
 - iv 補助金等の交付事務に係る事務手続及び当該手続による実績報告書等の検証及び是正措置の指導
 - v 後述する内部通報で得られた情報の調査及び処理並びに通報者保護
 - vi 新たに発生した不適正処理事案等の調査及び是正措置の実施
- 等の役割を一元的に担うことが考えられる。これにより消防活動でいうところの「防火」と「消火」を迅速に行うことができる。

② 制度的な牽制機能

ア 内部通報制度の構築（三次的牽制）

内部統制の仕組みを導入したとしても、各部署内において、法令の遵守を意識しない組織風土がある場合には、それが有効に機能しないという限界がある。

平成30年度補助金不正事案に係る最終報告書においても、本市水産課内部で行われている不適正な事務処理方法に疑問を抱き、これを上司に相談した職員がいたものの、直ちに改善が図られず放置されていたことが報告されている。

正常な判断で懐疑心を持った担当職員によって拾い上げられた貴重な問題点を上司が

取り上げなかった状況は、組織的な法令遵守意識の欠如が存在していたことを明白に示しており、その原因は、そもそも補助金の財源が公金であるという認識が組織的に浸透していなかったところにある。

そこで、前任者から無批判的に引継ぎを受け、または前例踏襲で事務処理を行うことが当たり前となっているような組織において、正常な懐疑心をもった職員が拾い上げた疑問を確実に取り上げることでできる仕組みを構築するためには、内部通報制度を併せて取り入れるべきである。

イ 補助金執行状況の公開制度（四次的牽制^{けん}）

全ての補助金については、その財源が住民からの貴重な税金で賄われる公金であることを繰り返し述べてきた。本市が実施する補助事業については、住民に対し、説明責任を果たされなければならない、また補助の有効性を高めるためにも、本市の実施している補助金制度が広く市民に認知されることが必要である。

そのためには、補助金等の執行状況等については、住民からの情報公開請求を待つことなく、本市ホームページに簡潔明瞭な形で掲載するなど、積極的な情報公開が進められなければならない。

そうすることで、幅広く住民や、住民から選挙で選ばれた議員というチェック機関の監視下に置かれることとなり、不正等の事務処理に対する牽制^{けん}に繋がる。

ウ 外部要望の組織的受付と記録化

公務員は、法令に則^{のつと}り適正な職務執行を行わなければならない職責を有している。そうした上で、公務員の職務執行の法令遵守及び適正を確保するためには、

- i 行政内部における職員の腐敗や過誤による違法・不適正な職務執行を防止することのみならず、
- ii 適正な行政事務を歪めようとする外圧から、適法・適正な行政事務の執行を確保すること

が必要である。これを無くして、公務員は、職務執行における法令遵守及び適正の確保を全うすることはできない。

そこで、職員が安心して適正に職務を執行することができるよう一職員が職務の執行に関し受けた外部からの要望等については、例えば総務部において全てこれを受け付けることとし、その内容を記録化するとともに、概要を公表するなどといった仕組みが必要である。

Ⅶ さいごに

本市においては、これまでに平成24年度補助金不正事案をはじめとして、その後に生活保護費等における不適正事案が発生している。そして今回、平成30年度補助金不正事案が発覚したことにより、住民からの市政に対する信頼を一層失った状況にある。

本市職員においては、自らの事務を執行するに当たっては、法令を遵守し、適正な職務の執行に務めなければならない、職員一人ひとりの法令遵守及び適正な職務執行なくして、住民福祉の増進を図り、住民から負託された信頼に応えることはできない。とりわけ、本市においては、補助事業が地域経済の発展や事業者の育成などに繋がるものであることから、住民や本市事業者によるその積極的な活用が期待されているところである。そうであればこそ、補助事業の健全性を確保することが不可欠である。

しかし、残念ながら、補助事業者の中には、補助金交付に係る適正な事務手続を行うことに不慣れで、本市職員にそれらの協力を求めることも多いのが実状である。そのような自主性、会計事務処理能力を欠いた事業者に対し、本市職員は、補助事業者が円滑に補助金の交付を受けられるよう助言や助力をするのが当然の職務であると認識し、本来、事業者が行うべき事務についてまで、本市職員が肩代わりするという慣行が引き継がれ、そのことが不適正な事案を発生させることとなった背景となっている。本市職員においては、真摯に反省すべきである。

平成30年度補助金不正事案において、本市職員が虚偽報告書の作成に関与していたことなど、公務員としての法令遵守意識の欠如が疑われる状況が存したことに鑑みれば、二度とこうした不正等の事案を^{じやうつき}惹起させることのないよう法令遵守に関する教育を全職員に繰り返し実施し、法令遵守意識や危機意識の醸成を図るとともに、本市組織内部で発生した問題事例やその対応策等に関する情報共有を図ることで「縦割り意識」や「他人事意識」を排除し、事務手続のみならず組織体制の見直しや、新たな制度構築などの複層的な^{けん}牽制機能の構築を図ることが本市に強く求められているといえよう。

不正等を一朝一夕で根治することは不可能であるが、その発生を最小限に抑制することは可能である。そのためには、いかにして不正等を未然に防ぎ（**予防統制**）、いかにして行われている不正等を拾い上げて発見するか（**発見統制**）、いかにしてPDCAサイクル（**P**lan（計画）→**D**o（実行）→**C**heck（評価）→**A**ction（改善）／目標達成のために立てた計画を実行しつつ、目標への達成度を評価しながら、その評価に基づく改善を繰り返し行うことを指し、業務改善を継続的に行うための一手法である。）によって継続的に改善していくか（**改善統制**）、そして、いかにこれらの統制を組織的に行っていくかが重要であり、本市の現状において必要不可欠な仕組みである。

今回提言した事項は、不正等の予防、発見及び改善に向けた組織的な統制という観点からの

ものであるが、本市の現状を踏まえ、法令遵守という基本原則の再認識と不正等を防止する管理体制の整備及びこれの継続的運用によって、市民からの信頼を一日も早く回復し、官民協働の活力ある市となるよう期待する。

令和2年3月26日

田辺市補助金交付事務適正執行検証委員会

委員長 大 西 寛 文

委員 岸 本 佳 浩

委員 中 野 光 雄

田辺市補助金交付事務の適正執行
に向けた検証結果報告書

《資 料》

[關係法規 (抄)]

◆日本国憲法（昭和21年11月3日公布・昭和22年5月3日施行）

（地方公共団体の権能）

第94条 地方公共団体は、その財産を管理し、事務を処理し、及び行政を執行する権能を有し、法律の範囲内で条例を制定することができる。

◆地方自治法（昭和22年法律第67号）

（地方公共団体の法人格及び事務）

第2条 地方公共団体は、法人とする。

14 地方公共団体は、その事務を処理するに当つては、住民の福祉の増進に努めるとともに、最少の経費で最大の効果を挙げるようにしなければならない。

15 地方公共団体は、常にその組織及び運営の合理化に努めるとともに、他の地方公共団体に協力を求めてその規模の適正化を図らなければならない。

16 地方公共団体は、法令に違反してその事務を処理してはならない。なお、市町村及び特別区は、当該都道府県の条例に違反してその事務を処理してはならない。

（寄附又は補助）

第232条の2 普通地方公共団体は、その公益上必要がある場合においては、寄附又は補助をすることができる。

（支出負担行為）

第232条の3 普通地方公共団体の支出の原因となるべき契約その他の行為（これを支出負担行為という。）は、法令又は予算の定めるところに従い、これをしなければならない。

第232条の4 会計管理者は、普通地方公共団体の長の政令で定めるところによる命令がなければ、支出をすることができない。

2 会計管理者は、前項の命令を受けた場合においても、当該支出負担行為が法令又は予算に違反していないこと及び当該支出負担行為に係る債務が確定していることを確認したうえでなければ、支出をすることができない。

◆地方公務員法（昭和25年法律第261号）

（法令等及び上司の職務上の命令に従う義務）

第32条 職員は、その職務を遂行するに当つて、法令、条例、地方公共団体の規則及び地方公共団体の機関の定める規程に従い、且つ、上司の職務上の命令に忠実に従わなければならない。

◆地方財政法（昭和23年法律第109号）

（予算の執行等）

第4条 地方公共団体の経費は、その目的を達成するための必要且つ最少の限度をこえて、これを支出してはならない。

◆民法（明治29年法律第89号）

（自己契約及び双方代理）

第108条 同一の法律行為については、相手方の代理人となり、又は当事者双方の代理人となることはできない。ただし、債務の履行及び本人があらかじめ許諾した行為については、この限りでない。

◆田辺市予算規則（平成17年田辺市規則第42号）

（予算執行の原則）

第12条 歳出予算の執行は、配当により行うものとし、その金額を超えて支出負担行為をしてはならない。

(支出負担行為)

第17条 課等の長は、歳出予算を執行しようとするときは、田辺市会計規則（平成17年田辺市規則第43号）に定める支出負担行為手続により適正に行わなければならない。

◆田辺市会計規則（平成17年田辺市規則第43号）

(定義)

第2条 この規則において、次の各号に掲げる用語の意義は、当該各号に定めるところによる。

(3) 予算執行者 市長又は法第153条第1項若しくは法第180条の2の規定により支出負担行為及び支出の命令その他歳出予算の執行の事務を委任された者及び別に定めるところによりこれらの事務を専決する権限を与えられた者をいう。

(支出負担行為の準則)

第46条 支出負担行為は、法令又は予算の定めるところに従い、かつ、予算執行計画に準拠して、これをしなければならない。

(支出負担行為の決議)

第49条 予算執行者が支出負担行為をなすには、支出負担行為に関する決議書に、次条の規定により支出負担行為の内容を示す書類（第101条第2項から第4項までに規定するものにあつては、それぞれ当該各項に定める書類を含む。）を添えて決定しなければならない。

(支出負担行為として整理する時期等)

第50条 支出負担行為として整理する時期、支出負担行為の範囲及び支出負担行為に必要な主な書類（次項において「支出負担行為の整理区分」という。）は、別表第3に定めるところによる。

別表第3（第50条関係）

支出負担行為整理区分（甲）				
節区分等	支出負担行為として整理する時期	支出負担行為の範囲	支出負担行為に必要な主な書類	摘要
19 負担金、補助及び交付金	指令するとき (請求のあったとき)	指令する額（請求のあった額）	申請書（請求書）	指令を要しないものにあつては、（ ）内によることができる。

2 前項の規定にかかわらず、別表第4に掲げる経費に係る支出負担行為の整理区分は、同表に定めるところによる。

(支出命令)

第55条 支出の命令（以下「支出命令」という。）は、予算執行者が支出命令決議書を調製し、関係書類を添付して会計管理者に送付することにより行うものとする。

2 予算執行者は、支出命令をしようとするときは、法令、契約その他の関係書類に基づいて、次に掲げる事項を調査し、その内容が適正であることを確かめなければならない。

- (1) 予算の範囲内であるか。
- (2) 金額に違算がないか。
- (3) 支出をすべき時期が到来しているか。
- (4) 正当債権者であるか。
- (5) 必要な書類が整備されているか。
- (6) 支払金に関し時効が成立していないか。
- (7) 部分払又は前金払の金額が法令又はこの規則に規定する制限を超えていないか。
- (8) 会計及び年度の所属並びに歳出科目に誤りがないか。

(9) その他法令又は支出負担行為の内容に適合しているか。

(請求書による原則)

第57条 支出命令は、全て債権者からの請求書の提出を待ってこれを行わなければならない。

2 前項の請求書には、請求の内容及び計算の基礎を明らかにした明細の記載があり、債権者の押印がなければならない。この場合において、請求書が代表又は代理人名義のものであるときは、その資格権限の表示がなければならない。

(支出証拠書)

第101条 支出の証拠書は、次に掲げるものとする。

- (1) 支出負担行為決議書
 - (2) 支出命令決議書
 - (3) 戻入決議書及び精算書兼戻入決議書並びにこれらに係る返納済通知書
 - (4) 歳出更正決議書
 - (5) 契約書又は請書
 - (6) 請求書
 - (7) 検査又は検収調書。ただし、契約金額が50万円未満のもの又は会計管理者が別に定めるものについては、前号の請求書にその旨を記載することによって、これらの添付を省略することができる。
 - (8) 領収書又はこれに代わるべき書類
 - (9) 前各号に掲げるもののほか、支出の原因となった事項を証明する書類
- 4 補助金及び交付金に係る第1項第9号に掲げる書類は、指令書その他の関係書類とする。

◆田辺市補助金等交付規則（平成17年田辺市規則第47号）

(交付申請)

第4条 補助金等の交付を受けようとする者（以下「申請者」という。）は、補助金等交付申請書に当該補助事業等に関する事業計画書、収支予算書その他市長が必要と認める書類を添えて市長に提出しなければならない。

(交付決定)

第5条 市長は、前条の規定による補助金等交付申請書の提出があった場合は、速やかに、当該申請に係る書類の審査及び必要に応じて行う現地調査等により、補助金等の交付の適否を審査し、適当と認めたときは、その交付を決定するものとする。

2 市長は、前項の規定により補助金等の交付を決定したときは、補助金等交付決定通知書により当該申請者に通知するものとする。

(遂行)

第7条 補助事業者は、この規則並びに補助金等の交付決定の内容及びこれに付された条件に従い、善良な管理者の注意をもって補助事業等を遂行しなければならない。

(実績報告)

第11条 補助事業者は、補助事業等が完了したとき（中止又は廃止の承認を受けたときを含む。）は、その成果を記載した補助事業等実績報告書に市長が必要と認める書類を添えて市長に提出しなければならない。

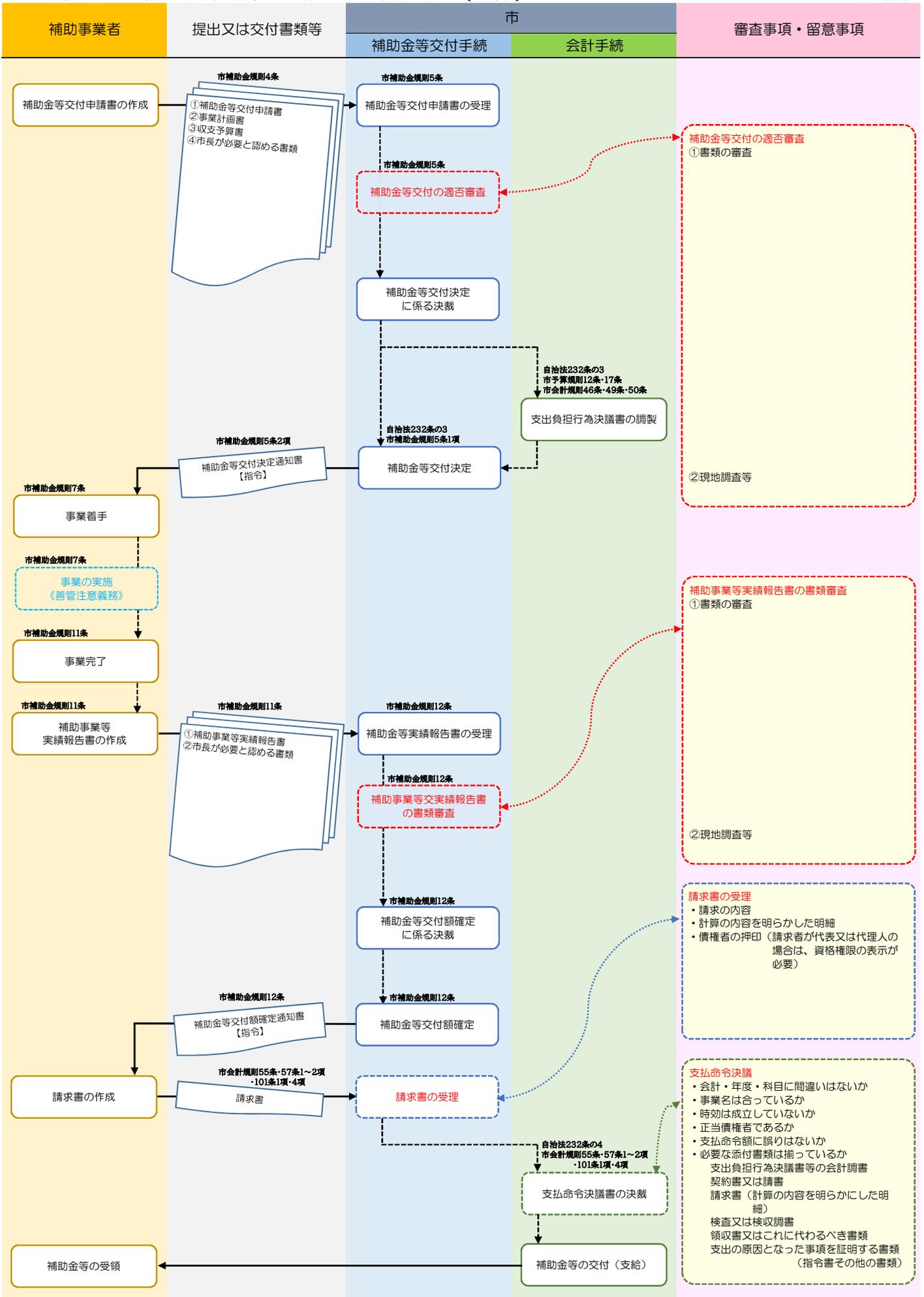
(補助金等の額の確定)

第12条 市長は、前条の規定による補助事業等実績報告書の提出があった場合は、当該報告に係る書類の審査及び必要に応じて行う現地調査等により、当該補助事業等の成果が補助金等の交付決定の内容及びこれに付した条件に適合するかどうかを審査し、適合すると認めたときは、交付すべき補助金等の額を確定し、補助金等交付額確定通知書により当該補助事業者に通知するものとする。

[別 図]

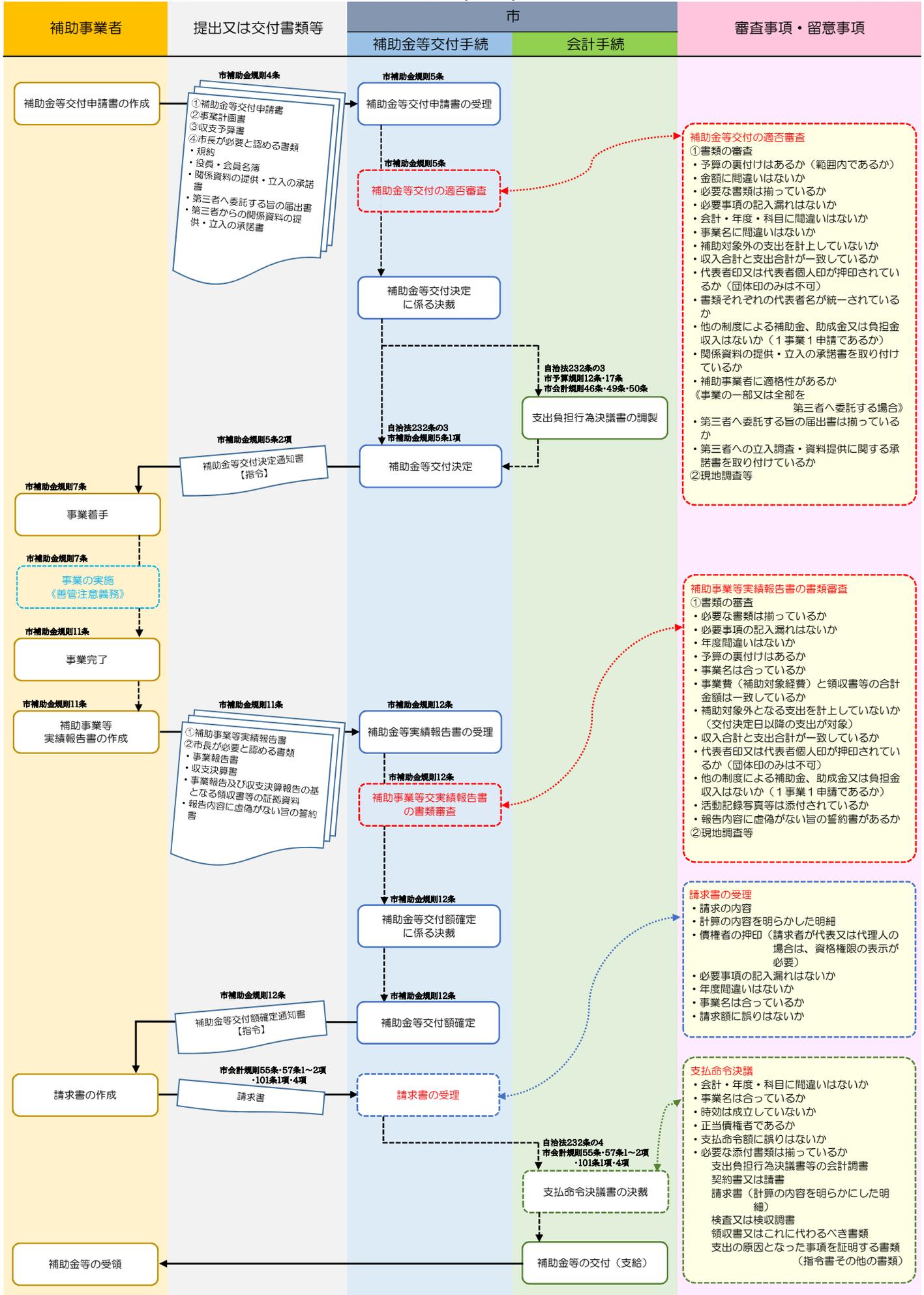
□田辺市における補助金等交付事務に係る手続方法の定め（現行）

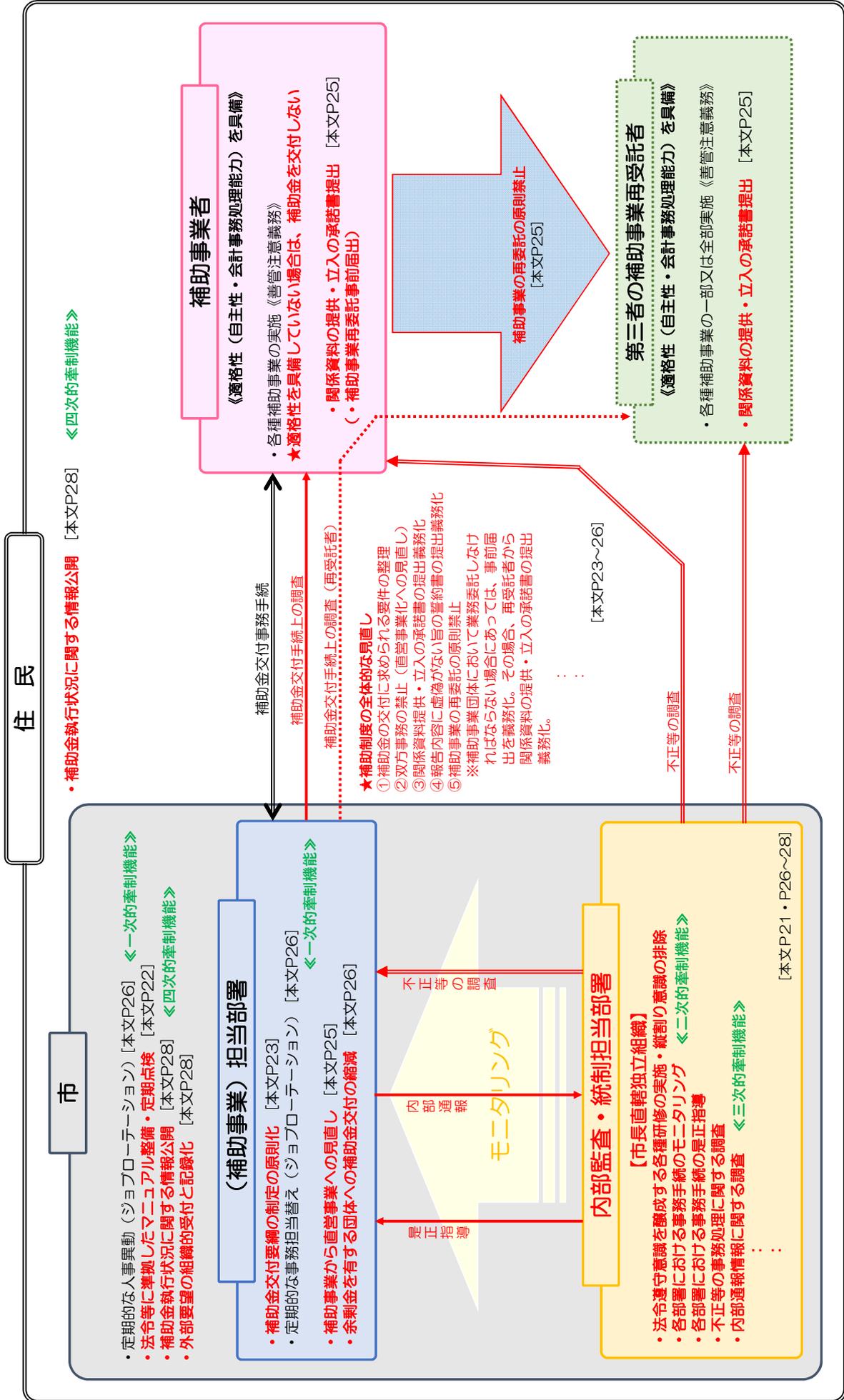
【別図】



田辺市における補助金等交付事務に係る手続方法の定め（改め）

【別図】





※ 赤字・赤矢印が新たな制度・仕組みを示す。

[別 紙]

補助金等交付事務チェックシート（申請） 1/2

【補助金等交付申請時必要書類】

- 補助金等交付申請書
- 事業計画書
- 収支予算書
- 規約
- 役員・会員名簿
- 事前着手届出書
- 立入検査・資料提供に関する承諾書
- 第三者への事業の一部又は全部委託届出書
- 立入検査・資料提供に関する承諾書（委託）

補助金等交付申請書

- 予算の裏付けはあるか（予算の範囲内であるか）
- 必要な書類は揃っているか
- 必要事項の記入漏れはないか
- 年度に間違いはないか
- 事業名に間違いはないか
- 申請金額に間違いはないか（補助対象外経費を計上していないか）
- 収入合計と支出合計は一致しているか
- 代表者印又は代表者個人印が押印されているか
- 書類それぞれの代表者名が統一されているか
- 他の制度による補助金、助成金又は負担金収入はないか（1事業1申請であるか）
-

事業計画書

- 必要事項の記入漏れはないか
- 計画内容が補助金交付要綱の趣旨に沿ったものであるか
- 計画内容は効率的であるか
-

収支予算書

- 必要事項の記入漏れはないか
- 補助対象外経費を計上していないか
- 収入合計と支出合計は一致しているか
-

補助金等交付事務チェックシート（申請） 2/2

規約

- 申請団体に適格性があるか
- 会計担当者は明らかとなっているか
-

名簿

- 名簿には役職、氏名、ふりがな、生年月日、連絡先が入っているか
-

事前着手届

- 年度に間違いはないか
- 事業名に間違いはないか
- 事前着手する理由に妥当性があるか
-

立入検査・資料提供に関する承諾書

- 年度に間違いはないか
- 事業名に間違いはないか
- 代表者印又は代表者個人印が押印されているか
-

第三者への事業の一部又は全部委託届出書

- 年度に間違いはないか
- 事業名に間違いはないか
- 委託先に適格性があるか
- 事業の一部又は全部を再委託する理由に妥当性があるか
- 立入検査・資料提供に関する承諾書（委託）を取り付けているか
-

立入検査・資料提供に関する承諾書（委託）

- 年度に間違いはないか
- 事業名に間違いはないか
- 代表者印又は代表者個人印が押印されているか
-

補助金等交付事務チェックシート（実績） 1/2

【補助事業等実績報告時必要書類】

- 補助事業等実績報告書
- 事業報告書
- 収支決算書
- 領収書（原本）
- 活動記録
- 活動写真
- 報告内容に虚偽がない旨の書面

補助事業等実績報告書

- 交付決定額の範囲内であるか
- 必要な書類は揃っているか
- 必要事項の記入漏れはないか
- 年度に間違いはないか
- 事業名に間違いはないか
- 申請金額に間違いはないか（補助対象外経費を計上していないか）
- 収入合計と支出合計は一致しているか
- 代表者印又は代表者個人印が押印されているか
- 書類それぞれの代表者名が統一されているか
- 他の制度による補助金、助成金又は負担金収入はないか（1事業1申請であるか）
-

事業報告書

- 必要事項の記入漏れはないか
- 計画内容が補助金交付要綱の趣旨に沿ったものであるか
- 事業実績及び事業効果は記載されているか
-

領収書

- 領収書は全て原本であるか
- 領収書の宛名は正式な名称で記載されているか
- 領収書には全ての明細が記載されているか（品名・型番・単価・数量）
- 領収書の内容が他の事業に要したものを含まないか
- 領収書の日付は交付決定日以降かつ補助事業等実績報告書の提出日以前となっているか
-

補助金等交付事務チェックシート（実績） 2/2

活動記録

- 補助金等交付決定日以降の活動内容となっているか
- 最終活動が実績報告書提出日以前の内容となっているか
-

活動写真

- 普段の活動の様子が分かる写真であるか
-

報告内容に虚偽がない旨の書面

- 年度に間違いはないか
- 事業名に間違いはないか
- 代表者印又は代表者個人印が押印されているか
-

承 諾 書

年度田辺市 事業費補助金の交付申請手続に関し、その手続の間及び補助金交付額決定の前後を問わず、市が検査を行う必要があると認めた場合には、市に対し関係資料等を提供すること、市職員が当該関係書類の保管場所へ立入ること、市が関係書類の作成者へ照会を行うことを承諾します。

年 月 日

承 諾 者 住 所

氏名(団体名)

㊞

(代表者氏名)

㊞

連 絡 先 () -

田辺市長 真 砂 充 敏 宛て

承 諾 書

を申請者とする 年度田辺市 事業費補助金の交付申請手続に関し、その手続の間及び補助金交付額決定の前後を問わず、市が検査を行う必要があると認めた場合には、市に対し関係資料等を提供すること、市職員が当該関係書類の保管場所へ立入ること、市が関係書類の作成者へ照会を行うことを承諾します。

年 月 日

【受 託 者】

承 諾 者 住 所

氏名(団体名)

Ⓜ

(代表者氏名)

Ⓜ

連 絡 先 () -

田辺市長 真 砂 充 敏 宛て

報告内容に虚偽がない旨の誓約書

年度田辺市 事業費補助金の交付申請手続において、私が提出する補助金等実績報告書及び関係書類については、その内容に一切の虚偽がないことを誓約します。

なお、その内容に虚偽があった場合には、市が法的手続を執ることに何らの異議もありません。

年 月 日

誓約者 住 所

氏名(団体名)

㊟

(代表者氏名)

㊟

連絡先 () -

田辺市長 真 砂 充 敏 宛て

[参考文献]

1. 『自治体のコンプライアンスの基本』 初版 岡田博史著／2017年／有斐閣
2. 『よくわかる「自治体監査」の実務入門』 初版 村井直志著／2018年／日本実業出版社
3. 『内部監査の基本』 六訂版 川村眞一著／2019年／同文館出版
4. 『内部監査の実務』 三訂版 川村眞一著／2019年／同文館出版
5. 『これからの自治体職員のための実践コンプライアンス』 高橋滋、鈴木秀洋、白土純、橋本隆志、高橋工、中山浩、齊藤俊朗、花岡大、早川秀樹、雨谷周治、印出井一美監修／2014年／第一法規
6. 『コンプライアンス・内部統制ハンドブックⅡ』 中村直人編著／2019年／商事法務
7. 『公金取扱事務の管理適正化方針』 改訂版 奈良市／2015年
8. 『補助金等のあり方に関するガイドライン』 交野市／2016年
9. 『補助金等のあり方に関するガイドライン』 大阪市／2007年
10. 『補助金等のあり方に関するガイドライン（案）「よりよい補助金制度を目指して」』
茨木市政策推進会議行政経営政策推進部会・使用料、補助金等見直し検討部会／2012年
11. 『補助金のあり方に関するガイドライン』 函館市／2013年
12. 『補助金のあり方と交付基準』 赤穂市／2008年
13. 『白井市補助金のあり方の基本方針』 白井市／2017年
14. 『補助金の適正化に関するガイドライン』 日田市／2017年
15. 『岐阜市における補助金のあり方について（岐阜市を活性化するための最終提言）』
岐阜市補助金検討委員会／2003年
16. 『補助金等のあり方に関するガイドラインの方向性（案）』 南砺市補助金等検討部会／2018年
17. 『補助金のあり方に関する答申』 小田原市補助金等検討委員会／2006年
18. 『財務会計執行体制のあり方検討結果報告書』 京都府財務会計改革委員会／2009年
19. 『大阪府庁財政研究会報告書（案）』 大阪府庁財政研究会／2008年
20. 『国の交付金事業の不適正な事務処理に関する調査報告書』
宮崎市国庫補助金事務処理状況調査庁内委員会／2018年
21. 『市補助金の不正受給に係る調査特別委員会調査報告書』 丹波市議会／2018年
22. 『藤沢市職員による不祥事の再発防止策』 藤沢市／2017年
23. 『大阪市コンプライアンス推進行動計画《平成20年度》』 大阪市／2008年
24. 『平成31年度北海道開発局コンプライアンス推進行動計画』 北海道開発局／2019年
25. 『千葉県コンプライアンス基本指針』 千葉県／2010年
26. 『鳥取県職員コンプライアンス行動指針』 鳥取県／2010年
27. 『秦野市コンプライアンス推進基本方針（素案）』 秦野市
28. 『佐渡市コンプライアンスハンドブック【解説編】』 佐渡市
29. 『鎌倉市におけるコンプライアンス推進の取組みについて（資料2）』 鎌倉市
30. ウェブページ『鎌倉市／コンプライアンス推進の各種取組みについて』 鎌倉市／2019年
31. 『長岡市コンプライアンス相談窓口について』 長岡市／2019年
32. 『望ましい自治体監査機能のあり方についての研究』
神奈川県 政策研究・大学連携センター～シンクタンク神奈川～／2011年
33. 『市区町村等の内部統制型リスクマネジメントに関する調査研究』 一般財団法人地方自治研究機構／2017年
34. 『国の行政機関における内部統制～行政機関内部におけるモニタリング機能再構築の意義と課題～』
高木麻美／2010年／季刊 政策・経営研究 2010 vol. 4
35. 『自治体の公益通報者保護に係る課題』 宇賀克也／2016年／季刊 国際文化検収 2016 夏 vol. 92
36. 『第6章 非営利団体におけるガバナンスの仕組み』 文部科学省／
平成23年度委託調査スポーツ政策調査研究（ガバナンスに関する研究）／2012年／W I P ジャパン株式会社
37. セミナー資料『地方公務員のための不祥事防止と対策マニュアルの作り方』 森健／2017年／日本経営協会
38. セミナー資料『令和元年度監査事務研修』 2019年／和歌山県市町村職員研修協議会
39. セミナー資料『自治体に求められる内部統制のあり方について～住民に信頼される地方行政を目指して～』
日本弁護士連合会・近畿弁護士会連合会／大阪弁護士会／2019年
40. セミナー資料『自治体のリスクを洗い出し「根治」に至る道筋を照らす』 森健／2017年／日本経営協会
41. セミナー資料『内部監査の基礎知識』 川村眞一／2020年

