

## 佐倉市適正な事務執行のための検討会 第3回会議要録

日時	令和4年4月22日（金）13時30分～15時55分
場所	佐倉市役所
出席者	佐藤総務部長、池田行政管理課長、村上人事課長、香取情報システム課長、和田財政課長、小林契約検査課長、渡部資産経営課長、間野会計管理者（会計課長事務取扱）、石井副市長
事務局	行政管理課 小出事務管理班長、北村主査補、野口主任主事
記録者	同上
議題	(1) 佐倉市適正な事務執行のための検討会設置要綱の改正について (2) 顧問あいさつ (3) 「事務処理の誤りに関する調査結果」について（事務局説明） (4) 所属長アンケートの設問について (5) 現状の分析及び原因の特定について（意見交換） (6) 今後のスケジュールについて
配布資料	○所属長アンケート案

◎事務局から会議に先立ち、これまでの経緯及び会議資料について説明。

### ◎議題

#### (1) 佐倉市適正な事務執行のための検討会設置要綱の改正について

会長：次第に沿って会議を進める。議題の1番、佐倉市適正な事務執行のための検討会設置要綱の改正についてお諮りする。

改正の内容は副市長に参加をしていただくというもの。ご意見等あればお願いします。

(特になし)

会長：改正案のとおりとする。

#### (2) 顧問あいさつ

会長：議題の2番 副市長からお願いします。

副市長：3回目からの参加となるが、よろしくお願いします。事務処理誤りによって市民の信頼が失われているので、それを取り戻すために重要な検討会と認識している。事務処理誤りは人が作業している限りは、必ず発生するものなので、発生することを前提に考える必要がある。個人にだけ任せるのではなく、組織、作業システムの中で

防ぐことが必要。個人のレベルではコンプライアンスを大事にしていくことが重要。県の方でも事務ミスの原因分析や再発防止策があるので、それらも参考にして、私も力を尽くしたい。また、今週は、さくら会、公明党、自由民主さくらの代表の連名で事務誤りの要因の解明、再発防止策の構築と職員周知の徹底などの要望をいただいている。事務誤りは二度と起こさないという意気で議論を進めていただきたい。

会長：副市長からあったように、議会から要望書が出ているので、それをふまえて検討を進めたい。

### (3) 「事務処理の誤りに関する調査結果」について（事務局説明）

会長：議題の3番 事務処理誤りの調査結果について事務局から説明をお願いします。

事務局：事務処理誤りのあった企画政策課の全職員に聞き取り調査を行った結果である。

（誤りの概要、誤りの原因の考察を報告）

上位者が実務を担っている。上位者が一人で担当している。決裁時のチェックが形骸化しているという状況があった。上位者が審査者となる仕組み、業務を複数人で行う体制、実務上のチェックが働く仕組みが必要である。なぜ、この体制が取られていないかを考える必要がある。

委員：報告書では、審査、決裁をした課長、部長の状況がわからない。上位者の状況について報告してほしい。また、言い訳ととらえられる恐れのある記述では良くない、事実を淡々と積み上げる形の報告の方が良いのではないか。上位者が事務処理をやったから、誤りが起こったというのは違うと思う。審査が適正に行われなかった点が問題ではないか。担当が大丈夫というだけで、決裁者は判を押してしまったのか、そのあたりの究明が必要ではないか。

事務局：行政管理課の調査結果は一つの資料として完結している。それだけでは足りないということであれば、それにあわせて、検討会としての意見を加えて、報告書を作成していくものと考えている。

委員：上位者がなぜ安易にこのような判断をしたのか、そこを追求しなくてはならない。次の議題にある所属長アンケートでも、それが明らかになるような設問を設けるべきではないか。

委員：審査者、決裁者の状況を調査して明らかにしてほしい。

会長：どのような審査、決裁が行われたかを事務局で調査をしていただきたい。それ

については人事課でも調査をしているので、人事課にも確認していただきたい。  
どんな体制で決裁しているか、チェックリストを使っているのか等も調査していただきたい。

#### (4) 所属長アンケートの設問について

会長：アンケート調査の案について検討したい。追加する調査項目はあるか。

委員：システム関連の設問で、補足説明に関する部分で文言調整の必要な箇所があるのではないか。

委員：事務局調査結果の繰越額の記述で調整すべき箇所がある。

副会長：誤りについては修正したい。その他アンケート項目で追加すべき事項があれば、月曜日までに追加することでよいか。

会長：追加があれば会議後、事務局あてに連絡をお願いしたい。

会長：行政管理課の調査結果について意見があればお願いしたい。

#### (5) 現状の分析及び原因の特定について（意見交換）

会長：この検討会では、昨年度に発生した介護保険課や企画政策課における事務処理誤りだけではなく、今後佐倉市で起こりうる事務処理誤りや事故の防止に向けて、その要因となるものの分析、特定を行うものであるが、対象が広いため、本日は、企画政策課における事務処理誤りに絞って意見交換を行いたい。

委員：上位者が決裁をするにあたって、その根拠となる数値が添付されている必要がある。事務量がどれほど生じるのかという問題もあるが、自分の責任で審査をする以上、資料はほしい。また、供覧するにしてもどの部分も見なのか、担当者がどこをチェックしたのかもわかるようにする必要がある。こうした地道な取り組みがかけられていると思う。

副会長：これは企画政策課の案件ではなく、介護保険課の事務処理誤りに関することだが、介護保険課では、本件の交付金の申請決裁を行う前に基礎数値の調査があったと聞いている。この基礎数値調査で誤りが発生した。これにより、基礎数値調査の決裁区分を課長決裁から部長決裁に改めるとともに、交付金申請に係る決裁についても、

基礎数値調査の結果等の資料を添付することとした。交付金申請に係る決裁はこれまでとおり、部長決裁、財政部合議を継続するほか、担当間におけるダブルチェックも強化したと聞いている。

委員：決裁時にチェックのための資料が必要と思う。交付金・補助金の申請については、財政部の合議が必要なのに、それが漏れていたというが、一方で、財政課のチェックがあるからいいという意識があるのではないか。担当課内でしっかりチェックをすることが基本ではないか。補助金の事務も、ほとんどの職場はしっかりできている。できなかった所とできている所で何が違うのか調べる必要があるのではないか。

会長：調査できるようであれば願います。できている所のやり方を真似するという考え方もある。

委員：1人が抱え込んでしまうという点が問題と思う。今回は、議会の会期中で上位者がいないという状況で、担当自らが判断せざるを得なかった。周りを巻き込んでやるということが重要。間違いを防ぐうえで、チェックシートが有効であると思う。ひとつの例ではあるが、契約検査課が作成した契約執行のチェックシートを随意契約の起案書に添付することで間違い防止に役立っている。

委員：交付金・補助金の申請については、財政部の合議が必要だが、各所属しか把握していない数値まで財政課ではチェックできない。また、チェックシートは有効と思うが、チェック項目が事案により違うので、全ての事務に適用は難しい。自分の所属では、事前供覧という形で全員チェックを行っているが、それでも自分が誤りを発見することがある。これまでチェックリストも導入し、それを他所属でも使用していただいているが形骸化しやすい。何かしらの工夫が必要だ。

委員：企画政策課の事案の関係書類を見たが、担当者は財政課経験者だし、なぜこれでOKになったのか疑問を持った。業務繁忙ということかと思うが、なぜ決裁してしまったのか。急ぎだからお願いしませうと言われても、内容の審査をせずには決裁印は押せない。決裁をしてしまったという責任がある。仕組みの問題以外にも、何を根拠に決裁しているのかということがある。合議時に担当者が目を通していいのか否かにかかわらず決裁しているという事実がある。また、補職上位者が直接事務を執っていた点が問題ということだが、現行制度は、課長が課内の職務分担をすることとなっている。そうなるという配置をした所属長の責任が重いということになる。つきつめるとスタッフ制の在り方にいくのではないか。

副会長：行政管理課の調査結果について、所属長の責任が読み取れないというご意見がある点については、検討会として修正する必要があると考える。一方で、今回の調

査結果については、平成30年に作成した「事務処理誤り防止に向けた取組について」と題した報告書に欠けていたと思われる観点を新たに提案したものだ。こうした人的資源の問題等についても検討をしていただきたい。

委員：これまで行政改革において職員数を減らして、今更職員を増やすということは矛盾するのではないか。

副会長：原因を究明することを目的としている。行政改革で一度減らしたからといって、究明の対象から外す必要はないと考える。

委員：安易に職員数を増やすという方向では、これまで佐倉市が進めてきた方向と逆の方向になる。そこまで踏み込むのか。

副会長：まずは原因を究明し、それが原因であるとするならば、それが止むを得ないことなのか、あるいは解決する方法があるのか、今後、皆さんと話し合いたいと思っている。

委員：人が少ないからというのは違うのではないか。所属長のマネジメントの問題ではないか。少ない中で仕事を回すのが、所属長に問われているのではないか。

委員：執務上のチェックが働く仕組みが必要という点は重要である。

副会長：繰り返しになるが、前回の平成30年に報告書のなかで、事務処理誤りの要因とされた3つの要素、これが不十分であったという反省はもちろん必要であるが、今回の調査結果で追加した新たな観点も、今回の事務処理誤りの要因と全く関係がないとまでは言い切れないと思う。各委員の意見が知りたい。

会長：人が少ないという現実の中で、どのように仕事を回しているのか、マネジメント能力が欠けているとするならば、事務処理誤りの一因として考えられる。その点の改善は必要と思う。また、チェックリストでのチェックは有効に働いている反面、チェックリスト以外の項目についてのチェックについても考えなくてはいけない。

委員：チェックリストは効率的にチェックできるが、それ以外の点について所属長が思いをはせないといけない事項と思う。緊張感を上げないといけないと思う。

委員：事務局はどのように考えているのか。

副会長：事務局に代わって答えるが、調査結果で問いかけている背景には、市全体に

おける人員不足という認識がある。今年の2月に実施した全職員を対象としたアンケートでは、事務処理誤りや業務中の事故等が発生する要因として、何が不安かという問いかけについて、人員不足にかかることが上位3位を占めていた。そのため、各所属が不安に感じていることについて、解決すべきという観点を報告の中に入れるべきではないかとお諮りしている。

会長：単純に人員不足ということだとこれまでの行革等を否定することになり問題がある。ただ、コロナによる業務過多という面はある。

事務局：業務の量が圧倒的に増えている。新型コロナウイルスで国から仕事が降ってくるというのがわかりやすい例であるが、これ以外にも権限移譲で国・県から業務が下りてくることが多い。実務担当者である主事、主任主事、主査補クラスの人だけでは手が回らなくなっており、班長クラスである主査、副主任幹クラスの人も負担せざるを得なくなっている。今回の企画政策課への聞き取り等を通しての所感。それに関して、資料があり、スクリーンに投影するので、これを使用して説明したい。

事務局：事務量の指標のひとつとして、文書管理システムから「起案数」を抽出してみた。これは増加傾向にあり、特に令和2年はコロナに関する業務などにより多かった。次に、これにあわせて「班長の起案数」も調べているが、班長が実務担当者として行っている起案数についても、全体の傾向と同様に伸びている。次のグラフは、本庁で働いている職員全体の時間外勤務時間の推移を調べたものである。災害で時間外勤務が多かった令和元年を除いて、市全体としては減少傾向にある。一方で、次のグラフ、班長の時間外勤務の推移からは、班長の時間外勤務時間はあまり減少していないと言ええる。これは、日中に担当の業務を行い、夜間に審査を行うといった要因があると思われる。次のグラフは、市全体の時間外勤務に占める班長の時間外勤務の割合である。こちらも令和元年を除いて、増えているのが確認できる。

今回、事務局で聞き取りをした結果からも、班長クラスに業務が集中しているという心証を得ており、これは介護保険課、企画政策課の案件でも同様の傾向であると認識している。

委員：人員不足という表現は誤解を招くので業務過多とするのはいかがか。職員数に対して仕事が増えてきているのは確かだと思われる。

会長：人員が不足しているのが原因とするので、人を増やせばいいという結論になる。

副会長：人員不足がひとつの要因、遠因となれば、そこから対策を考えることができる。個人的にそれなりの私案もあるが、そもそも、人員不足がひとつの要因、遠因にもならないとの結論になると、そこで止まってしまい何もできない。

委員：企画政策課では、通常業務に加えて、新型コロナウイルスに関する臨時的な業務において、事務処理誤りが起きている。やはり、業務が多くなっている、業務が集中しているといった表現が好ましいと思う。

委員：企画政策部では、テレワークなどの分散勤務の影響はあったのか。事務局で調べているか。

事務局：分散勤務の影響はないと聞いている。ただ、選挙で1名併任があった。

委員：事務処理誤りが発生した期間、企画政策課の時間外は少なかった。一番多い人で月18時間。

副会長：それは事実だと思う。極端に多い日は数日であったと記憶している。

委員：時間外勤務が多くないことから、行政管理課が作成した調査結果では、決裁をもらうまでの仕組みとかに結論を求めていると受け止めている。

事務局：副市長からは、新型コロナ交付金の担当について、明確な事務分掌が決まっていなかったのではないかと質疑があった。今回の報告書にも記載したが、この業務は、令和2年度の途中から始まった臨時的な業務であったことから、年度当初の事務分掌には含まれず、その結果、一人で業務を抱えることにつながったと考えている。

委員：一人担当のほうが、責任の所在は明確ではないか。複数人で分散したほうが曖昧になる。

事務局：責任の所在は明確であった方がいいと思うが、チェック体制の整備は必要と思う。

委員：企画政策課の統括担当とは、審査すべき立場の人なのか。

事務局：事務決裁規程に位置づけはない。企画政策課が任意に置いた決裁ラインに入れている職員。

委員：スタッフ制というのは、課長がすべて審査するという仕組み。それが大変だから、課長の判断で班編成をしていいとしている。そうすると、この統括担当はそもそも審査する立場の人なのか。

副会長：企画政策課長が統括担当の業務として審査業務を与えているという理解をしている。財政課でいうと、総括という言い方、企画政策課では統括という言い方、あくまでも課長の判断で設けているもので、行政組織規則上に明記された役職ではない。

委員：そうであるならば、企画政策課が統括担当以外に業務を割り振ればよかったということになる。

～複数委員から そのとおりだとの声があがる

副会長：それがなぜできなかったのかを考える必要がある。

委員：時間外の状況をみると理解できない。安易に統括の業務としたのは、統括に任せておけば間違いがないといった判断があったと思われる。

委員：総括、統括といった担当を置いている所属はほかにあるのか。

事務局：そのほかに、農政課でも行っている。ただし、班長兼務である。

会長：第1回検討会において配布された資料にもあったが、事務処理誤りの原因のひとつとして「業務の属人化」がある。この人に任せておけば大丈夫といったのがあったと思う。統括、総括を置いて仕事が回るのではあればいいが、その人だけに仕事を任せるというのは間違っている。ひとことでいうと管理職としてのマネジメントがなっていないということになる。

副会長：話を戻してしまい恐縮だが、班長業務には仕事が集中しやすい傾向がある。自分が班長時代の個人的な経験だが、与えられた仕事を班員に振りたくても、班員が既に多くの業務を抱えていたり、あるいは、能力的に与えることが難しく、これならば、自分がやったほうがいと判断したことが頻繁にあった。業務が専門的なので課長にお願いすることもできず、一人で抱えて苦しんでいた。今回の行政管理課の調査結果は、前回の平成30年の報告書にはなかった新たな切り口で問いかけており、この切り口も真剣に検証していただきたいと考えている。

会長：どの所属でもあるように、能力のある職員に仕事をお願いするということは多いと思われる。それができてしまっているから問題になっていないが、本来はその時の所属長が業務の偏りを解消すべきであったと思う。今回の企画政策課、介護保険課の職員はいずれも下の職員にやらせないで自分自身で処理しようとしていた。これはやはり間違っていたと思う。部長、課長が考えなくてはいけない。

委員：今回の案件は、業務の繁忙という前に、職員に対する信用、ボタンの掛け違いを最後まで修正しようとしなかった姿勢が問題と思う。時間がなかったという事情には同情の余地があるが、記録では時間外勤務が多かったということも確認できない。落ち着いていたらできるはず。ましてや財政課経験もある職員。関係職員の誰一人として確認をとらなかったという事実は理解できない。

副会長：一度でも県に確認をとれば発生を防げたというのはそのとおりだ。

会長：前副市長からは県とのコミュニケーションができていなかったのではという指摘をいただいている。

副会長：行政管理課の立場としては、適正な事務執行のためには、十分な人員配置、十分な予算配分が必要と考えている。もちろん、人員をやみくもに増やせという意味ではなく、人事課が令和3年に作成している「定員適正化計画」を堅持すべきという考えには賛成している。この中に定員適正化計画を実現するためにいくつかの提案がある。「事務事業の見直し」「民間委託等の推進」「職員の人材育成」「組織・機構改革」「任期付職員制度及び会計年度任用職員制度の活用」を推進したいと考えている。

委員：今回の事案では人員不足が要因とは考えていないが、市組織全体では一部に大変なところがあるのは承知しており、人事課としては必要な人員を配置したいという思いはある。しかし、佐倉市の財政事情がそれを許さない状況にあるので、ぎりぎりの状況の中でやりくりしているのが実情である。

委員：トータルコストの観点において、人員を増やして時間外勤務を減らすという考えがあるが、どのように分析をしているのか。

委員：時間外勤務だけを考えると、人を増やせば時間外勤務も増えると見込んでいる。また、トータルコストで考えても、共済費などもあるので、時間外勤務で対応したほうが全体のコストは低くなると考えている。ただし、職員の健康や働き方改革の観点からも、市としては職員が残業することを望んではない。

会長：会議開始から2時間を経過したので、そろそろ次の議題に入りたいと思う。今後、気づいたことなどがあれば、事務局まで連絡をいただきたい。また、各部局宛てに行った調査結果も出ている。所属によってバラツキもあるが、大変いい意見もあるので、ぜひ参考にしてほしい。

## (6) 今後のスケジュールについて

事務局：今後のスケジュールについて、当初配布した日程では、4月28日と5月16日をメール開催としているが対面開催を検討している。また、6月28日を最終日としているが、予備日として7月8日と7月22日も確保している。

～出席委員とスケジュール確認～

会長：4月28日は委員の出席の調整がつかないことからメール開催のままとし、5月16日のみ対面開催に変更する。また、予備日は事務局提案のとおり、7月8日と22日とする。

**【事務連絡】**

4月27日(水)、5月18日(水)の部長会議において、行政管理課が検討会の審議内容等の説明を行う。