

## 佐倉市適正な事務執行のための検討会 第5回会議要録

日 時	令和4年5月9日（月）9時00分～10時20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
記録者	同上
議題	<ul style="list-style-type: none"> <li>（1）企画政策課における事務処理誤りの原因分析</li> <li>（2）介護保険課及び企画政策課における事務処理誤りに対する対応策</li> <li>（3）さくら会、公明党、自由民主さくらからの要望書に対する回答について</li> <li>（4）今後のスケジュールについて</li> </ul>
配布資料	○所属長アンケート結果

（事務局）新たな資料として、所属長アンケートの結果を配布させていただいている。会議の進行は会長にお願いする。

（会長）第5回会議を始める。28日に送らせていただいたメール会議の内容について確認をしたい。顧問である副市長から早くまとめるように指示を頂いている。市議会主要3会派の要望書に対する回答方法について、企画政策課における事務処理誤りの原因分析についての2点について集中的に協議したい。

### 議題1

（会長）企画政策課における事務処理誤りの原因分析について検討したい。前回22日の会議では管理職のマネジメント能力、業務が増えていること、業務が属人化していることが挙げられている。28日のメール会議では、県から提供いただいた資料をご覧いただいたと思う。

（副会長）平成30年度の事務処理誤りの防止に関する報告が十分に周知しきれておらず、事務処理誤りの報告提出が必要なことを知らない職員がいた。チェックリストの活用も積極的に取り組んでいる所属とそうでないところの差があるということも確認できた。また、職員研修等で二重チェックを推奨しているが、各所属業務が一杯いっぱい、できていない状況がある。人員については、通常業務に関しては適正配置されているとのことだが、ここに臨時業務が加わった場合の対応は大丈夫なのか。スタッフ制の導入、庶務担当者制度の廃止等により、所属長の負担が増えているのも見落としてはいけない。事務の迅速性を優先するという一方で、班員による事前供覧

を事後供覧に変更したことでチェック機能が低下したという面もあるのではないかと。全体的に優秀な職員を前提とした制度設計になっているのではないかと。ということがある。

(委員) 所属長は権限を与えられている一方で、責任もあるので、承認してしまった時点で、優秀な職員がなぜ誤りを発生させてしまったかを考えると、あの人がやっているから大丈夫と、信頼し過ぎてしまったのではないかと。

(委員) あの人がやっているから大丈夫だよなという気持ち、職員の中でそういう意識付けがされているのではないかと。信用しないわけではないが、客観的なチェックをしていかなければならない。

(委員) 仕事は組織で取り組むべきものであるが、1人で仕事を進めてしまった。事後であっても、他の職員が供覧で印を押しているはずである、誤りを見つけることができたはずだが、それもされていなかった。期限が迫る中での事務処理であったが、もう少し段取りをとって事務を進めていけば、防げた可能性もあったのではないかと。

(委員) 調整担当が事務をしていたため、個人に事務負担が過多となっていたのではないかと。議会对応も行うなかで、補助金業務も行うこととなった。今は何でも調整担当に任せるという傾向がある。調整担当が班長を兼務しているという事例もある。

(委員) 介護保険課の事案もそうだが、歳入の申請事務の怖さを認識してもらう必要があるのではないかと。その認識が足りていなかったのではないかと。歳入事務の重要性の認識があれば防げた可能性があった。

(委員代理) 意見を預かってきたので申し上げる。1つ目にチェック体制の不備があった。決裁ラインは担当、課長、部長となっているが、ダブルチェックの体制が必要ではないかと。2つ目に職員の知識不足とコミュニケーション不足もある。今回のケースでは、県に照会する際も、まず市内部の詳しい部門等に聞き、または自分で調べて勉強をした後に、県に聞くべきであった。県の職員も初めての制度では分からないこともあるので、まずは市の考えを述べて、県の見解を聞くという方法があった。3つ目は所属長のマネジメント不足がある。担当者1人制を黙認していた。4つ目として所属長、担当者の能力不足がある。自分自身ができない仕事を正しくチェックするのは難しい。

(顧問) 平成30年に事務誤りを防止する指針を出しているが、徹底していないのではないかと。その理由は、指針の内容が具体的でなかったという点があると考え。また、指針を職員が意識し、指針の主旨に沿ってチェックをするための仕組みが欠けているのではないかと。職員1人で100%事務を把握するのは難しい。分からなかったら詳しい人に聞くなどの対応が必要であった。詳しい人に聞いたり、確認したりの作業は重要である。事務処理の時間がなかったという点も問題である。また、どのような経緯で間違いが発生したのかについて情報共有を徹底することは大変重要である。今回の事案も職員に共有し対策を徹底していくべきと思う。また、ミスをしてしまった場合は早め早めに報告してもらうのが良い、時間が経ては経つほど解決は難しくなる。

(会長) 企画政策課の事案では、規定の手続きをしていなかったという点も問われる。文書処理をせずに、決裁を得ずにメールで返信したということであった。意見は出尽くしたと思われるので、委員がまとめてくれた4点の意見をもとにして、これまでに出示して頂いた様々な意見を取り入れて事務局で報告案を作成してほしい。

## 議題2：

(会長) 介護保険課及び企画政策課の事務処理誤りの対応策について意見を願います。

(副会長) 既に、職員ポータルサイトを利用して、全職員に対する注意喚起の回数を増やしている。また、事務処理誤りが発生した際の対応手順をわかりやすくまとめるとともに、情報共有の強化策として、報告手順についても周知を強化したい。更に職員ポータルサイトに事務処理誤りのページを設けることや、依頼照会システムを利用した自己点検の実施も検討している。案としては、所属長は記名で、その他の職員は無記名で実施することを考えている。また、所属長を対象にした研修や、主査職を対象とした研修において、事務処理誤り防止に関する内容を追加したい。また、事務決裁規程の見直しに係る意見を頂いている、合議方法や事後供覧の見直し、県で行っている確認者制度の導入などを検討したい。電子決裁は事前確認できるという利点があるので、今後も継続して利用率を高めていきたい。また、業務マニュアルが保管されているフォルダを知らない所属長がいたので、毎年度実施している事務引継ぎ書の必須項目としたい。実施要員の確保について課題があるが、内部監査の実施についても検討したい。なお、複数チェックを充実させるという観点から、市長、副市長決裁は班長でなければならないという規制は見直し済である。

(委員) 私自身、業務マニュアルについて、作成時は意識していたが、今回、改めて保管場所を確認した際、すぐに場所がわからなかったということがある。事務処理誤りを報告する際、報告すべき事案の基準が良くわからないという問合せがある。その点が明確になるとやりやすい。

(委員) 電子決裁による事前供覧を使用すると、複数の担当者が同時に事前供覧可能となる。しかし、どのようにして処理をすれば効率良く電子決裁ができるのか定まったものがない。例えば、決裁に添付された参照ファイルが複数のソフトで作られていると、確認作業がしにくい。また、資料が多いとたくさんの画面スクロールが必要となり、内容把握が難しくなる。大きい画面のディスプレイを用意できるとその点で改善できるので、そのような環境整備も考えていきたい。

(委員) 業務量が多くなり、一方で市民も知識を深めているので、業務を十分に理解しつつ進めていくためには、必要のない手順は減らして、仕事の効率化を図る必要がある。ミスのは正はその場しのぎでなく、しっかり分析してその結果を組織内で情報共有する必要がある。一方で、業務管理や間違い防止策をするために仕事が増えて、それで業務がひっ迫することがないようにすべきである。

(委員) 今回の事務処理誤りは、市の歳入に大きな影響が出ているものであるが、事

事務処理誤りは些細なものから、このような予算に関連する重大なものまで様々ある。この際、事務処理誤り対応も影響の大きなものとそうでないものを分けて考える必要があるのではないか。お金が絡む事務処理については、きちんと手順書、事務処理要領など統一的なルールを作って、徹底していくことが必要だと思う。マニュアルでは意識付けが弱くなるので事務処理要領等の方がいいかもしれない。お金にかかわる事務、県、国とやり取りをする事務については、別枠として、よりしっかりした対応策を考えていくのが良いと思う。日常的に発生し、一つひとつの影響は少なくとも、積み重なると大きな問題になる可能性のあるインシデントについては、重大なものとは別のやり方を考えていく。今回の事務処理誤りは、影響が大きいものなので、今回の事案に特化して、対策を考えていくのが良いのではないか。

(委員) 歳入に関する事務での過ちは、重大な結果を招くという意識が必要である。今回の事務処理誤りなどを具体的な事例として強いイメージが残るような研修を行うことで、決裁の際にしっかりした審査ができるようになるのではないか。すでに、財政課から歳入事務の処理手順の厳守事項に係る通知を出していて、歳入の事務処理誤りに対する予防の強化が図られていると思う。

議会や市民の納得が得られない場合は、県のコンプライアンス対策室のような組織を設けることも検討が必要になってくるのではないか。

(委員代理) 対策の1つ目、チェック体制の強化策として、必ず各所属で担当者に加えて副担当を位置づけることを提案する。決裁ラインの1番目にこの副担当を位置づける。2つ目は職員の研修強化。仕事の内容を理解するために各所属での職場内研修を義務付けたほうが良いのではないか。3つ目に、所属長のマネジメント強化策として、依頼照会システムを活用した諸規程のテストを実施して、基準を下回った職員は、職員研修を義務付けることなども考えられる。また、所属長、班長の審査能力として、いざとなったら、自ら処理ができるように業務内容を把握する必要がある。方策としては職場内研修ということになると思う。

(顧問) 企画政策課の事案の再発防止策については、皆さんが納得できるような、踏み込んだ内容とならないと、議会や市民の皆さんの納得は得られないのではないか。歳入歳出に関する事務に限って特に集中的に対策を行うことも考えられる。都道府県では内部統制制度が施行されており、財務に関することはマニュアルを作り、毎年内容を充実させ、監査も関与する制度が導入されている。市町村はまだ制度導入されていないが、内部統制の事例なども参考にしながら、対応策を行っていくのが良いのではないか。ダブルチェックについては、現在は事務分掌表に入っていないが、まずは事務分掌表に入れて、しっかり確認作業することが必要。しっかりチェックする具体的な仕組みを入れることが重要。例えば、オンライン研修であれば仕事の合間にもできるので、コンプライアンスの意識を高める研修を、期間を定めて実施するなども考えられる。また、内部監査を新たに行うのは負担が大きいですが、既に実施している監査に、少し加えた形で監査を実施するなどの工夫も加えることも考えられる。

(会長) すぐにできること、年度内にやるべきこと、長い期間をかけてやるべきこと

を整理する必要がある。平成30年度に行った間違い防止の取り組みもフォローがしっかりとできていたのかという問題もある。すぐできることとして、平成30年度に定めたルールを徹底する必要がある。調整担当が起案したら、または班長が起案したら、誰がチェックをするのか。事務間違い発生時の報告も、どういうケースは報告するのか、ルールを徹底する必要がある。これらは年度内に進めたい。

その後、事務分掌にない仕事が増えているので、事務分掌がない仕事を誰がやるのか、考え方をまとめていく。業務が多すぎるので、業務の見直しもしていきたい。仕事のしやすいディスプレイの導入やコンプライアンス推進室の設置。内部監査の体制、研修の体制についての意見も頂いた。今年度からはできないが、来年度に向けて対応している。ダブルチェックをどのようにやっていくのかなどのルールを明確化していくなどは年度内に進めていきたい。

(顧問) やれることは、すぐにやりたい。スピード感をもって進める必要がある。早期に出来るものはなるべく早く実施する必要がある。また、原因分析に対応した、具体的な改善策を漏れのないよう盛り込んでいく必要がある。

(副会長) 準備が整ったものから順次実施し、報告できるように努めたい。

(会長) 決裁をとらずに、メールで来たものをメールで返してしまったということについて、メールで来たものも、決裁手続きをしっかりと踏んで処理するようにしたということは報告できる。

(顧問) これまでやっていなかったことについては、それをしっかり行うようにしたと報告する必要がある。具体的な改善策については、県や他の自治体の取り組みが数多くある。それを参考にして、内容を詰めていく。県の対策については、ヒアリングする機会などを設けたい。

(会長) 副市長から提供いただいた、県の資料なども参考に、すぐにできるものは進めていきたい。できれば、5月議会に中間まとめを出したいと思う。県の資料には事務間違いは誰でも起こすという記載があるが、今回の件は、特別なことではなく、間違いは誰でも起こすということを職員に意識してもらえるように進めたい。

5月16日午後次回の会議を開催するので、中間まとめの案を整理していただきたい。

(委員) ここで了解できれば、ダブルチェック等について、イントラで周知をしているのではないか。

(顧問) 検討会で出たことを、どんどん庁内にお知らせし、全部局の職員への周知を図るようにしたい。

### 議題3：

(会長) 要望書に対する回答についてお諮りしたい。要望書の要旨は3項目である。1つ目の事務誤りの解明及び2つ目の再発防止策と職員周知の徹底については、この検討会で回答案を作成できるが、3項目目の損害の回復については、この検討会の所掌事務には入っていない。この問題について、どのように対応すべきであろうか。

(顧問) 地方創生臨時交付金で返ってくることはないので、その他の交付金で採択で

きるものを取りに行くということ、庁内に投げかけることになるのではないか。

(会長) 財政部長、企画政策部長にも相談をしてみたいと思う。

今後のスケジュールについて：

(会長) 5月16日月曜日午後開催。事務局で中間報告の案を作成してもらいそれを検討したい。6月28日の検討会は午前10時からに変更する。

(事務局) 本検討会の進捗状況については、5月18日の部長会議で行政管理課長から説明する。その後に佐倉市ホームページに掲載。

(顧問) なるべく早く徹底した対策を打っていく必要がある。この場に出た意見以外にも、アイデアがあれば取り入れたい。検討会での検討だけでなく全庁で対応していく形にしたい。

以上。