

## 佐倉市適正な事務執行のための検討会 第7回会議要録

日 時	令和4年6月28日（火）10時00分～11時50分
場 所	佐倉市役所 1号館6階 第1会議室
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、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）、緑川経営企画課長、菊間教育総務課長、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） 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</li> <li>（2） 最終報告書の骨格案について</li> <li>（3） 全所属における事務処理誤り発生リスクについて</li> <li>（4） 再発防止のための具体策について</li> <li>（5） 今後のスケジュールについて</li> </ul>
配布資料	

（会長）これより第7回会議を始める。

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」

これまで市長部局の所属長だけで、検討会を進めてきたが、他の執行機関も含めて全庁的な再発防止策を検討するため、要綱の改正を行ったもの。上下水道部の経営企画課長、教育部の教育総務課長に加わっていただくことになった。

議題1の報告は以上となる。よろしいか。

～特に意見なし～

（会長）続いて、議題2 「最終報告書の骨格案について」

この検討会は、今回を含めて残り3回を予定している。本日の検討会では、最終報告書のメインとなる具体策のアイデア出しを行い、それをもとに事務局で最終報告書案を作成する。

事前に案内したとおり、顧問の副市長と協議し、最終報告書の骨格案を提示させていただいている。この骨格案について、事務局から説明をお願いする。

（事務局）今回の骨格案は、中間報告書で作った内容をベースにしている。中間報告書に載っていた企画政策課による事務処理誤りの概要と、それに伴う検討会で話し合った原因分析を最終報告書においても掲載する。また、7月1日の広報での、市長の謝罪文を参考にして冒頭に載せることを考えている。

最終報告書のメインは、交付金の事務処理誤り以外にも、佐倉市全体の事務の中

でリスクがあると思われる事務の部分进行分析し、そのポイントを出すということ。あと、中間報告書であった再発防止・改善策の対策1から5までについて、実際にどのように進めていくのか。具体的かつ効果的になるような改善策を大項目4として、まとめていくという形で考えている。

「最後に」については、最終報告書をまとめることで終わりではなく、継続して進捗管理を行うことが重要であるということ強く訴えて結びとしている。

(会長) いま説明のあった骨格案をもとに再発防止策を肉付けするという方向でいきたい。追加、削除について意見をいただきたい。

1番が概要、2番が原因分析、3番が市全体に展開をして、4番が再発防止策と改善策で、5番がまとめとして「最後に」という構成。

特に意見がなければ、骨格は原案のとおりとさせていただきます。

～特に意見なし～

(会長) 続いて、議題3「全所属における事務処理誤り発生リスクについて」

企画政策課や介護保険課で発生した補助金・交付金等の申請手続きにおける誤りのほかに、全庁的に発生が懸念されるリスクについても検討をしたい。本年2月に実施した職員アンケートで、事務処理誤りが発生する可能性がある事務、その原因についてあげてもらった。また、所属長アンケートの結果なども参考にさせていただきたい。各委員順番に発言をお願いします。

(副会長) この議題に先立ち、一般市民からいただいた意見と、先般行われた6月議会における議員の意見について、既にご承知と思われるが検討会の場で改めて紹介する。

一般市民からの問い合わせ件数は、本日現在でおよそ40件。これは関係所属である、企画政策課、人事課、行政管理課、秘書課市民の声で直接受けているもののみ。それ以外にも多くの所属で、通常の手務を行う中で、たくさんのご意見をいただいているのは間違いないと思われる。

関係所属への問い合わせ内容について、一番多いのは事実確認とそれに対するお叱りをいただいている。これが圧倒的に多い。細かい内容をいうと、例えば、「責任のとり方が不十分である」、「責任者はやめろ」、「市長・副市長の給料の減額幅が少ない」、「職員給与を減らすべきだ」であるとか、厳しいご意見も見受けられた。その他には、「損害をどのように回復していくのか」、「国と県との交渉をもっとすべきだ」、「穴埋めとして市民サービスを減らさないでほしい」などの意見があった。そして、最も多かったのは、「説明責任が不十分」という意見。特に「こうほう佐倉」など、市のメディアを使った説明がないことに対する不信を表明する意見が相当数あった。これについては、民間と比較される方も多かったよう

だ。こうした声を真摯に受け止め、やっていかなければならない。

議会については、皆さんもご存知だと思うが、一般市民と同様に、「こうほう佐倉」など、市の媒体を使った説明が不十分ではないか、タイミングが遅すぎないかというご意見をいただいている。

事務処理誤りが発生した段階における、広報紙への掲載については、本検討会が直接所管するものではない。しかし、一般市民はそのような区別はないと思われる。自分たちのできることは何か、それは検討会の運営に関して、情報公開を積極的に行うことだと考えている。

その他、議会からは、検討会について第三者を参加させるべきではないか、というようにご意見をいただいている。これについては、内部検討会では限界があるという前提から、公正性に疑念を持たれているということではないかと理解している。このようなご意見に対して、疑いのないよう、これまで以上に公正に努めていきたい。市民の皆さんを落胆させないように、緊張感をもって臨んでいかなければならないと感じている。

もちろん、専門性の問題もある。弁護士などを想定されているのだと思われる。これについては、我々こそがこの業務について一番詳しい専門家であるという自負で臨んでいきたい。

なお、検討会の運営に対して、透明性に欠けているという意見はなかったと記憶している。これについては、会議要録をなるべく詳しく記載し、公開したことについて、一定の評価をいただいていると考えている。

今後も、検討会における意思決定の経過がわかるように、情報公開に努めていきたい。

以上、一般市民の方、議会からの意見の要約について、紹介させていただいた。

(会長) 最終報告書に対する意見もお願いしたい。

(副会長) 本年2月に実施した職員アンケートでは、事務処理誤りの要因のひとつとして、人員不足を挙げられている人が多い。しかし、職員を増員するのは容易ではない。では、どのような形で人員とか予算不足を解消していくのか。行政管理課としては、現在実施している第6次行政改革(最終年度：令和6年度)において、住民サービスに影響が軽微なものを中心に行っていくことで、予算確保や人員不足の解消を図っていくことを考えている。

人口減少社会において人事課が策定している定員適正化計画は維持しなくてはならない。そのためには、同計画にある「適正化の推進方法」で対応するしかない。本年度は、行政改革の中間見直しの年にあたっている。これは、現時点では私案にすぎないが、改革項目の内容に応じてメリハリをつけることを考えている。現在の社会情勢を踏まえると、住民の皆さんにこれ以上のご負担をお願いすることは難しい。ついては、住民負担があまりにも大きいものについては、多少のペースダウン

もやむなしとし、その他のものについては、逆にペースアップしていくという考え。また、行政改革を推進する上で、組織改正を行うことが有効であるならば、これも果敢にやっていきたいと考えている。

続いて、職員人件費の一律削減について。

これは、事務処理誤りで失った財源を補填するという発想ではなく、佐倉市が今後、財政、行財政運営において厳しい状況に陥ったときのオプションとして、常に念頭にいれるべき対策のひとつとして提案する。これは人事課の所管であること、また、人事委員会の勧告に準拠するのが原則であることは理解している。

住民意見の中には、とても厳しいものがあることは皆さんもご存じだと思う。住民の皆さんから、今回の検討会について、内部の職員だけでやるから、自分たちに不都合な意見は出ないのだとは思わせたくない。少なくとも、このようなオプションがあるということを、会議の俎上にのせてほしかったのが提案の理由である。

続いて、人事異動の時期をずらすことについて。

かつて人事課長と雑談したときの話。現在の4月異動から、国のように8月異動を検討してみたいか。せめて研究項目に入れるのはどうだろうか。

続いて、並列的な業務処理（集中できない業務環境）を原因とする事務処理誤りについて。集中できない。電話が急に来る。いきなり話し掛けられる。これでは間違いを誘発してしまう。これについては、時間的な問題なのか、人員の問題なのか、物理的な環境が問題なのか、分析しきれていないと思う。まずは、調査を行って状況を把握するのが最初の作業になると思われる。

ただし、この段階においてどうしても意見が必要であるならば、いくつか提案する。精査されていないアイデア段階のレベルであることをご承知いただきたい。

例えば、時間的な問題であるならば、受け付け時間を限定したり、予約制を採用するとか。人員の問題であるならば、会計年度任用職員、再任用職員を活用する、あるいは、電話に自動音声を導入する等々。住民サービスを悪くするものもあるので、慎重に判断しなくてはならないとは思いますが、将来のオプション候補のひとつとして受け止めてほしい。

続いて、調整担当の業務一人体制になっていることに関する対策について。これについては、内部からの意見と聞いているので、より具体的な提案がほしいところ。

続いて、事務種別からの対策、個人情報の漏えいへの対策について。

これについては、行政管理課などが所管する内容。既存の計画も含めて実施していきたい。最終報告書では、これから行うものだけでなく、既に実施しているものもお示しし、市民の皆さんに安心を与えたい。

続いて、契約・会計事務誤りの対策について。

全庁共通事務の説明会については、この契約・会計事務以外のもので、必要なものがあれば、集約して実施していただくとありがたいと思っている。また、全庁共通業務としてのチェックリストは既に作成済と思われるが、それをさらに充実して

いただきたい。加えて、マニュアルの一元管理の協力もお願いしたい。各所属において、どのように工夫して、周知徹底を行っているか、参考までに教えていただきたいと考えている。

最後、「3 市全体（全所属）の事務への展開」について。

本検討委員会の委員の中に業務の詳細を知る職員が少ないものが項目にある。設計書作成にかかる積算誤りの対策、あと、窓口のことであるとか。この場で早急に決めていいのか、ためらいがある。

また、逆に、アンケート調査の上位にある「業務中の受傷・死亡」については、項目として挙げられていない。これについては、逆に関係所属の長が検討会の委員として参加している。対象とするのもありかと思う。

（委員）ただいまの副会長の発言のうち、人事に関わる部分に対して。はじめに、人員不足で複数チェックができない、単独の事務処理になっていることへの対策として、行政改革を推進するということについて。これは進めていただきたい、協力したいと考えている。

佐倉市は、ほかの自治体とくらべて、面積が広いので、出先機関、施設が多い。施設がある以上、人を配置しなくてはならない。そういったところで面積が小さい団体と比べると、どうしても職員数が必要になる。行政改革でそのあたりを整理できれば、人の確保はある程度できるようになる。

あとは、部は微減とし、課は現状維持というような意見について。通常、部とか課は、所掌する事業の内容で形作られていくと思うが、経験上課長がマネジメントできる適正な人数は、15人から20人くらいと思っている。小さい所属だと逆にマネジメントに余剰が出てしまう。業務で組織を作るのは当然だが、そうした大きさも念頭に置いて組織作りを行っていただくといいのかなと思っている。

人件費の一部削減の話は、人事課としては、この場で議論するのは趣旨が違うと考えている。令和2年度の終わりのころ、職員給料の一律削減を検討したことがあり、組合とも協議をしたが、議会への提案までには至らなかった。

人事異動の時期について、4月1日は3月末から年度の切り替えなので、忙しい仕事も多いので、ずらしたいなという話をしたことがあった。定年延長制度ができるのに合わせてずらせないか考えたが、制度の運用や質疑応答をよく見て慎重に研究していく必要がある。引き続き可能性を考えていきたい。

調整担当のあり方については、私の方でも具体的にどんな課題があるのかを含めて聞いていきたいと考えている。いま人事的には概ね調整担当の方が班長を担っていただいている形になっており、大きな負担になっている職員もいると思われる。では、調整担当の業務だけとなると、業務の量として妥当なのかという部分もあるので、そうしたところも含めてヒアリングさせていただきながら、組織の在り方の検討会を8月頃に行政管理課と実施するので、調整担当制度の在り方を一緒に検討させていただきたいと思っている。

(委員) 調整担当の一人体制について。自分は、調整担当を3年やっていたが、業務量が多いと思う。ただし、部によって違う。自分は、最初1年目は、税務部の調整担当。2年目以降が財政部の調整担当。部によって、業務量が半端なく変わる。

(顧問) 調整担当は、部に一人か？

(委員) 部に一人ずつ配置されている。議会に関する業務などが集中する時期、多い部門になると、調整担当はかなり忙しくなるというのは実感としてある。また、他の所属が全庁に調査を行うとき、何でも調整担当に依頼をしてくる。これについては、調整担当会議でも議題になっており、やめるよう話し合っているが、結局、それが延々と続けられている。まずは、そこを見直すというのはあると思う。依頼・照会システムをうまく活用して調整担当に依頼しない方法を工夫することで変わらと思う。

メール照会に係る適切な決裁処理の実施について。こちらに書かれている電子メールによる照会に、事務決裁規程の改正や事務手順の明確化はそのとおりだと思う。紙決裁の場合、メールの文書を印刷して添付していると思われるが、当課では、電子決裁を行う場合、メールで来たものに対して、基本的に添付ファイルとして必ずメール自体をつけた状態で起案をさせている。そうすると、決裁の照会の内容から、回答までの内容がすべて収められる。これはすぐにでもできる。ただ、あとは保存。ファイル保存領域の協議が必要かと質問があったが、実際、電子ファイルをそのまま残すと、逆にそれが誤りのもとになってしまう。どれが本当かわからなくなってしまうので、その整理方法としても、その不要なファイルを消す等、一応ルールとしてはあるが、それを全員が実施していくように啓発することが大事だと思う。

(顧問) 古いものをつけてしまう。まちがいやすいケースだと思う。

(委員) おそらく、介護保険課の事務処理誤りは、それに該当すると思う。

(顧問) 尼崎市のUSB紛失事件について。佐倉市については、かなりの対策を取っていると説明を受けている。先ほど副会長からもあったが、既にやっているものについても、最終報告書に記載することで、初めて業務を行う人が十分に認識することもできる。個人情報の管理の話について、改善策の中に入れておいた方がいいと思う。

(委員) 起案に主担当(副担当)の押印欄を設けてはどうかという意見について。決裁ルートは、主担当、副担当、班長、課長、部長ってような形で記載されているが、原則決裁ルートに入れるのは不要かなと思う。主担当・副担当は、どちら

かが原則は起案者になるので、こういうときにペアの方が事前供覧をしたうえで、次の審査者の人が事前供覧を済ませているっていう状態を確認してから、審査者、決裁者っていう形をとっていけば、これはできる仕組みだと思う。それをどういう手順で行くのか、どういう形で供覧をかけていくのか、運用ルールの明確化について徹底させた方がいいと思う。電子決裁は、時間関係なしに事前供覧を一斉にできるので、それだけ確認者が多くできるメリットをうまく活用した方がチェックの強化になる。

(顧問) 事前供覧する方は大勢いるのか。

(委員) 設定が可能である。

(顧問) 全員、見るにしても、副担当は必ず見ないといけないようにするとか。

(委員) 当課の場合、基本的に審査者の前に事前供覧をしていて、担当の班は全員入れている。その中で、副担当などによる事前供覧の確認を取ってから、次の審査者に回すというような最低のルールづけを設けている。期限が迫っているものについては催促をさせている。

(顧問) 供覧者が多ければいいというわけではない。副担当が責任を持ってチェックするという体制について、事前協議で取られればいいと思う。

(副会長) 行政管理課に関していえば、例えば例規審査。これは重大案件なので担当による事前供覧を必ず行わせている。

ただ、電子決裁について、他の所属からは、ルールが不明確なうえ、設定がわかりづらく、問題となっているという意見をいただいているので、何かしらの対応が必要となっている。

(委員) 「事務処理の誤りに対する措置に関する要領」の整備について。報告後の取扱い、共有方法、報道機関に出す基準など、一連の対応が定められていた方がいい。報道に出す基準、議会に対して報告するタイミング。どういう手順で行くか流れができていて、一番はじめにどの職員が報告を上げて、その後、どのように対応をするのか等々。

この前、課長研修に行ったときにこういう講義があった。研修から戻ってきて、やはり重要だと再認識した。あらかじめ決めておくことで、後手になることを防げる。ぜひ作った方がいいと思う。

(顧問) 県の場合は、ミス事案が起きたときには、必ずリスクマネジメント推進室

に相談する。その結果、どういう対策、報道発表をすべきか。リスクマネジメント推進室が、一元的に情報を集めて、そこで差配をし、各課が対応するという、体制になっている。

(委員) 審査者が審査しやすいようなPC等の環境を整備する件について。

ノートパソコンで電子決裁をするのはきついと思うので、審査者以上の方のために、モニターを設置することを提案している。これについては、コロナ交付金を充当する事業として、既に予算要求をしている。名目的にはペーパーレス、電子決裁の推進という位置付け。

8月補正予算であげる予定。10月以降から確定できれば調達ができる。今年度中には整備可能。

さいたま市の内部統制評価報告書では、先ほどまで話しているリスクの話が、リスク一覧に網羅されていた。先進市とか千葉県とかそうだが、リスク一覧を作ったうえで、ミスが大きい小さい関係なしにミスが発生したら、所属内でカウントしながら、最終的に1年間でどういうふうなリスクがどこの所属で発生していたのかを、管理できるようにしたらいい。それをイントラで情報共有すればいい。定期監査で指摘があっても翌年同じ指摘を受けることがある。それはリスク管理が欠落しているから。そこはどの所属であったとしても、リスクを周知して事務を実施していくように変えていったほうがいいと思う。

(委員) 「事務処理の誤りに対する措置に関する要領の整備」について。

何をもって、どのくらいのボリュームであれば、リスクマネジメント推進室に報告するのか、あるいは各課共有の課題としてあげるのか、そうしたものを明文化、明確化することによって、ある一定の線を越えたものに関しては、定期報告事項として、情報共有を義務付けることで、誤りの防止の一助になるのではないかと思う。

起案文書に主担当の押印欄を設けるとの提案については、現在、ペーパーレス化に向けて押印廃止が進められているので、この段階で押印欄を設けるのはどうなのかと思っている。

イントラネット掲示板において、複数人によるチェックを行うとした注意喚起について。既に主担当・副担当を置いている所属がほとんどだと思う。私もかつて班長をやっていたとき、こういう体制を敷いて業務を行っていたが、実際問題、副担当には責任の所在が曖昧で、どうしてもメイン担当の方にウェイトが行ってしまう。

班長の審査前において、主担当が背負わないと形骸化しやすいと思うので、必ずこうするというのではなく、運用のルールをしっかり決めないと難しいと思う。具体的な案まではないが、過去にも同様の事例があったので、その点は必要と思っている。



ミスを防ぐために、今まで漫然と行っていたものを、堰を作って止めて、その場でチェックしていくと、どうしても時間がかかり、人員がこれまで以上に必要になる。総務部長、人事課長のいる前だが、現在、兼務・併任というのが当たり前のようになっている。財源の制約がある中でそれしか方法がないというのは承知しているが、なるべくそのような取り扱いを少なくすることで、ダブルチェック、トリプルチェックが必要になった場合においても、従前と変わらず、迅速な処理対応ができるのではないだろうか。

例年4月に、本来の業務の担当を決めている。具体的な業務を1年間やっていきなさいと割り当てている。そこに急転直下で兼務や併任が行われる。これでは、本来の業務がおろそかになってしまう。あるいはチェック体制を構築したのにそれが守られないということになりかねない。十分ご配慮いただいたうえで人員の対応をしていただきたいと思っている。

(顧問) 人がチェックするだけではなく、システム的に解決する方法があると思う。例えば、エクセルを使って、入力ミスがあったときにはエラー表示が出るとか、業務によっては、そういう工夫もあるかと思う。

(委員) 例えば、人為による入力ミスが多い業務については、既にRPAを活用し、自動的にエクセルのCSVファイルをシステムに取り込むプログラムを組んでおり、実施実績は相当数ある。

そのように人が介在しないで、システムにやらせるという部分については、徐々にではあるが、着実に進めている。ただ、先程のエクセルのように、個別の所属が管理するものについては、最初は正しく機能していたものの、時間の経過に伴い、正しく機能しなくなる恐れがある。メンテナンスを適正に行うことも含めて、システムを構築すればチェック機能は働くと思う。

(顧問) 担当が変わることで、エクセル表の管理ができなくなり、誤りを誘発することはありうる。

(委員) 私からは、施設・設備の管理運営上の安全対策について、事務処理誤りとは多少ずれてしまうかもしれないが、提案させていただいた。職員アンケート結果を受けたものである。

基本的には、施設管理は、包括管理業務委託を行っており、資産経営課が委託している業者が定期点検を行っている。ただ、私も施設に配属されていた経験から思うのだが、日常点検が大切だと思う。毎日、ちょっとした水漏れなど、早めに初期対応していれば、被害が大きくならなくて済む。それを疎かにしている、あるいは知識がないために、被害が広がる恐れがある。やがては大事故につながってしまう可能性もあるので、施設職員におかれては、自分自身で点検を行うよう努めてほし

い。

包括管理業務委託では、施設従事者向けに研修を実施している。本年度は7月に実施する。小さなトラブルにかかる初期対応の大切さを理解してほしい。こうした機会を設けているので、活用していただければ、少しは役に立つと思っている。その他、法律で義務付けられた消防計画では、各施設に防火管理者を置き、施設の規模によって異なるが、自分が配属されていた施設では年2回訓練を行うことが義務付けられていた。しかし、法的に義務付けのない事例、例えば、不審者が入ってきたときにはどういふに対応をするのか、そうした部分についても、事故対応、安全対応マニュアルなどを整備しておくとしリスク管理になると思う。

(委員) 私からは2点ほどお話しさせていただく。

ひとつめは、「契約・会計事務等、全庁共通事務における職員の知識を向上させる取り組み」。これはぜひ進めていただきたい。知らないがゆえのミスというものは無くすべきだと思う。新規採用職員を対象とした研修があるが、この研修資料がよくできている。制度改正などに対応しており、個人的によく使わせていただいた。そうしたものを全庁的に活用するのもひとつの方法なのかなと思う。特に、契約、会計、財務については、汎用性があるので検討してほしい。

ふたつめとして、中間報告の中にあるが、ダブルチェック体制のところ。特に案件ごとにメリハリをつけることは重要だと思う。所属の中で重大案件と思われるものに対しては、特に慎重な体制。そこはダブルではなくてトリプルでもいいと思うし、そうしたところに力を注いでいけばいいと思う。メリハリをつけたチェック体制が必要。そうでないと業務がかさむばかりになってしまうと思う。

研修の充実とメリハリをつけたチェック体制というのは特に大切だと考えている。

(委員) ミスをチェックするためには、その資料を作った人と同等の知識を持った人がチェックしないと有効なチェックにならない。業務を、いわゆる属人化するのではなく、3年程度でジョブローテーションし、前任者が新担当の事務をチェックするなど、同一業務に対して精通した職員が最低2人で行うことを徹底する。また、供覧方法について、徹底的にチェックする人を1名置くことで有効なチェックができるかなと考える。たとえば、A職員が文書等を作ったら、B職員にチェックを依頼し、B職員は数値の原単位からしっかり追うようにする。通常の供覧では、決裁済のものであるから、当該文書が合っているものとして供覧されるが、決裁後においても全ての数値について、作成者と同様に事務を順に追っていき、漏れをなくすような、チェック体制を取ったほうがいいと考える。

主担当・副担当の設置について、この主担当・副担当の定義を明確化する必要がある。ジョブローテーションをする上での主担当・副担当なのか、チェックを厳密にやる上での主担当・副担当なのか、たとえば主担当が作成したものを副担当がも

れなくチェックするということなのか。現状においても、主担当・副担当を置いているところは数多くあるが、機能していないのが現状。前にいた所属でも必ず主担当・副担当がいたが、自分が副担当のときには基本的には何もせず、主担当の事務が手いっぱいになるときに手伝う程度のもので、チェックする人とか次に主担当になるとか、そういう意識ではなかった。このような体制となっている場合もあるので、主担当・副担当の定義の明確化は徹底したほうが良いと考える。

人手不足という話がでてきているが、職員数をたとえば10名増やしても、それで人手不足が解消されたことにはならず、常に人が足りないという感覚は継続すると思う。所属に1名追加されて、そのときは余裕ができて職場環境が良くなっても、2年、3年すると業務量が増えたり、仕事の配分が現行の職員数に合うように収まってきて、もっと増員を希望するようになる。逆に1名職員が減ると1年目は事務上で困難な状態になるが、2年、3年経過すると、それが落ち着いてきて、やはり以前同様に忙しくなると思う。佐倉市は人口が平成23年をピークにして減少傾向になっている。人口が増えて税収も伸びていた時代は、その上がった分で職員を増やしていく形でやってきたが、人口が減って昨年1,500人くらい、約1%になるけれども、職員1人当たりの人口等の指標が変わらないとすると、7,8人職員の数を減らしていかなければならない。人口が増えるということは、今後想定できないので、毎年7,8人減らしていくことになる。2060年には佐倉市の人口は10万人を切るという推計が出ているので、そうすると今よりも300人職員を減らさなければならなくなる。段階的に減らしていかなければならないといけないので、人手不足を新規採用で補うのは厳しいと思う。

この適正な事務執行のための検討会の議論にはそぐわないかもしれないが、ではどうしたらいいかという、業務を効率的にやって、無駄な仕事を減らしていく必要がある。例えば、以前は上下水道部の入札のお知らせをホームページに掲載していたが、契約検査課のホームページにも全く同じものが掲載されている。なぜそんなことをしていたのかというと、昔は上下水道部が独立して入札を行っていたのでホームページに載せていたが、平成23年度に契約検査課に業務を一元化した。その際にホームページもやめればよかったのに、なんとなく続けて残ってしまっていた。現在は上下水道部のページ内に契約検査課のリンクをつけることで、業務を整理した。

行政改革の項目にもあるが、BPRなど、全体で手間のかからない仕事の流れを一から考えて無駄な仕事を作らないという例もある。町田市で自治体ベンチマーキングの取り組みを行っている。介護保険や健康保険などほかの自治体の事務手順を公表して、どこが一番効率的にやっているかを検討する。A市が全体的には効率的にやっていますが、業務のタスクごとにみるとB市やC市のほうが良い場合もある。それぞれのパーツの一番効率的な部分を集めていけば、それがベストプラクティスになるということをお話し合っている。もっと効率的な仕事の仕方を模索することは、時間がかかって大変だが、もっといいやり方があるという視点に立って見直しをするこ

とで、少し経費が浮いて、それで人手不足を解消するというようなことを考えてもよいのではないかと考える。

(委員) チェック体制の強化により、業務が増えてしまう。事務処理の手順の見直しや、その業務が本当に必要なのか、業務量を減らしながらチェックを強化してくださいというのを両方やらないと、ただ業務量を上乘せするだけだと、負担になるだけとなる。検討会で決められたことをきっちりやっていくと疲れてしまって、そのうち新たなミスが発生してしまい、「じゃあ、また検討会をやりましょう」と、ぐるぐるローテーションになってしまう気がする。それを継続させるには、ある程度業務量を増やさずチェック体制をとれるような方法というのも考えてあげないといけない。そのためには、業務の見直し、必要ないものはないかとか、これに変えればもっと減るのではないかとか。

当課でも、「振り込みましたよ」という通知を欲しい業者さんに振り込むたびに出していた。千葉銀行と話して、振込を佐倉市会計管理者でなく課名の表示ができないかということで、他でもやっているという情報があった。それを行うことで週2回発送していた業務が、まるきりなくなった。ちょっと変えるだけで業務量が減るということもあるのではないかなと思うので、そのあたりを所属長が考えてと言った上で、ダブルチェックしてくださいとか、もっと時間かけて審査してくださいとか、そこを並行してやっていかないとキツイかなと思う。

人を増やすという方法は一番簡単だが、実際は難しい。だったらどこでやるかと言ったら、やっている仕事量を精査して減らして、一人当たりの業務量を同じようなレベルになるようにもって行ってあげることがしないと、新しい業務をどんどん増やしていっちゃうと、チェックしなさいとか、審査もっとやりなさいとか言っていくと、増えるだけで負担になるので、そのバランスが大事かと思う。

あと、フォローアップの体制であるが、今度リスクマネジメント推進室ができるが、推進室ができて、そこで何の業務をどのように行うのかが知りたい。ただ、マニュアルをもう1回見直してください、見直しましたかって、その辺のマニュアル管理だけであれば意味がない。やはり、リスク一覧を使ってそこで一元管理をしようとか、こういうリスクがあったら必ず報告してくださいと。推進室がミスについてはこういう対応をしましょうって指示を出してもらえとか、そういうところまで考えているのか、その辺の業務内容をどこまで考えているかが知りたい。それに対して検討会として、もっとやったほうがいいのではないかと考える。

(副会長) そこは検討中である。既に担当者が県に視察を行っており、報告を受けている。県では、内部統制制度を導入しており、その進捗管理を行っているので、担当職員数も多い。それに対して、当市は室長しか決まっていなくて、体制がどこまで整うかで、できることは変わってくるが、なるべく実効性のあるものをしていきたい。事務分掌は決めてあるが、業務リスクの分析と改善策の実施や事務処

理誤りの調査など、まだ抽象的な表現にとどまっている。

(委員) ぜひ次回の検討会には、こういう業務を考えているということを教えていただけると助かる。

あと、ミスを犯さないというのは意識の継続というのが必要になってくると思うが、その継続をどう維持させるかというのが大事かなと思い、今回検討会を作っているいろんな部署から集まって、こういうリスクがあるんだとか、こういう風にしたほうがいいのではないかという話をしたのがだが、リスクマネジメント推進室を中心に、このような会を定期的に継続的に開いていったらどうか。

市役所の業務は、事務処理をやる部門もあれば、現場で保育園とか全然勤務形態が違うものが一つになっているので、一つ通知を出してもだめだと思う。こういう会を継続して、「では今回は保育園で起こるリスクについて考えてみよう」とか、「窓口業務で起こるリスクを考えてみよう」とか、関係部署の職員が集まって、「こういうのも考えられますよね」という話し合いを定期的に行っていくのもいいと思う。その会議の前に職場で話し合っ、意見を集めて会議に参加するとか、意識の継続をさせる方法を考えていったらいいと思う。

(委員) 集中できる環境を作る取り組みということで、(仮称)籠り部屋と称してあるが、ものすごく集中力を要する作業にあたる時に、他人に話しかけられたり電話などで中断したりしてしまうと頭がリセットされてしまう。電話がかかってこない、急ぎの用事であれば取り次いでもらえたらありがたいとかねてより感じるものがあつた。コロナ対策のため、たまたま6階大会議室などが執務室として利用できる期間があつたが、集中しなければならぬ時間が欲しい職員にとっては、ありがたいことであると思う。会議室が足りない現状では、物理的に部屋が用意するのは厳しいとは思ふが、アイデアとして出してみた。

(顧問) テレワークでやれるようなこともあると思う。

(委員) テレワークだと書類が持ち出せる場合もあるが、持ち出せない場合もある。

(顧問) そういうとき、「ここでやればいいですよ」というような場所があるといふということか。

(委員) そういう希望もあれば、そういう部屋を設置してもいいのではないかという提案である。

次に、さきほど、副会長から「業務中の受傷・死亡」が項目としてなくてよいか、委員の意見を知りたいと言っていた。個人的には、事務処理誤りという観点か

らは少し外れる印象があり、この中であえてなくてもいいと感じた。

(副会長) 他の委員の皆さんも同意見であるならば、外す方向でいい。この問題については、関係所属において真剣に考えていただきたいと思う。

(会長) 議題3について、皆さんにそれぞれ意見を出していただいた。  
引き続き、議題4「再発防止のための具体策について」  
今までの発言で言い漏れていたことがあれば伺いたい。

まず、1番「複数人によるチェック体制の強化」について、意見があれば願います。

(副会長) 主・副担当の設置について、原則の表記の意図を整理して十分な説明をする必要があると思う。つまり、メリハリをつけることが必要ということで、みなさんの意見に賛成する。

その他、既に実施済の対策について、市民の皆さんに単発で行ってそれで終わりという誤解を与えないよう、最終報告書では、これからも継続的に実施する意図が伝わるような表示を心掛けていただきたい。

(会長) ほかにあるか、1番で。なければ、事務処理誤り発生後の情報共有、フォローアップ体制の強化というところはどうか。

(副会長) 事務処理誤りに対する要領の整備について。

佐倉市では「要領」と呼んでいる規範については、一元的管理がなされていない。一元的に管理されている例規システムや要綱管理システムの対象外となっている。各所属で全庁共通の要領だとか、あるいは全庁共通の基準だとか、ポリシーだとか、様々な名称のものを作られていると思う。しかし、当該所属からすれば、市の職員全員が知っていて当然だと思われるかもしれないが、そうした規範が、各所属が所管するイントラネット上の深い階層の中に埋もれていることが多く、他の所属の職員からすれば、どこを見ればいいのか、探すことにも苦勞することがある。

要領とするならば、一元管理ができることが必要となる。平成30年の通知と同じ轍を踏んではいけない。なお、公表基準については、市によっては、広報課が作成している。企画政策部と相談したいと考えている。

繰り返しになるが、最終報告については、住民の方に安心感を与えるため、すでに整備済みのルールも、盛り込んでいきたい。そして、なるべくわかりやすく、写真とか、図などがあるといい。

(会長) ほかに。やはり一元化された、全ての職員がそこを見ればわかるというページを作るというのは大事だと思うので、要領とかに関してもできればよいと思

う。

では、「3. 職員の研修強化、意識啓発」について、ご意見がある方はお願いします。

(副会長) コンプライアンス研修について、来週、行政管理課が主催する所属長研修を行うこととした。10月には、同じく行政管理課が主催し、班長・主査職対象に実施する予定でいる。この研修については、最終的に予算化して、専門家を講師に迎えることも考えてほしい。人事課の方でこれはできそうか。

(委員) 予算があればできる。なお、今回のコンプライアンス研修の中に、部長職を入れなかったのは何か意図があったのか。

(副会長) 研修の対象者として、第一次審査者を想定した。また、部長クラスには中間報告において内容を説明しているが、所属長クラスには、一切説明していないということもある。

(委員) 出先の所属長に対しては別途実施しないのか。出先の所属長も同じ意識を持つ必要がある。人事異動により次にどの所属長になるかはわからないので、実施するべきである。

(副会長) 出先の所属長に対する研修については検討させていただきたい。

(顧問) 職員研修の強化のところで、所属職員全員が勤務時間外でしか実施できないという意見があった。私のイメージではあるが、例えばYouTubeチャンネルのようなものが佐倉市では充実していると思っており、あのような形で、例えば10分なら10分、15分なら15分という短い研修を、仕事の合間の時間に、期間を決めて、その間に見てもらおうといった工夫をすれば、時間を取らずに、例えば、空いた時間やテレワークをしている時間に研修を受けてもらうことができるのではないか。また、例えば、先ほど挙げた契約事務等の研修の場合、研修で用いる冊子だけを見るとすごく大変な研修のように思えるが、講師が話し、また、資料を表示されながらであれば、初めて契約事務に携わる人にとってはより分かりやすい。さらに、新規採用職員向けの研修においては、新規採用職員にとって壁になりそうなどの解決策をまとめたものをYouTube上に作っておけば、新規採用職員の人以外の職員も閲覧でき、また、少し後で見直すこともできるので、YouTube的なものを活用した研修を用意していったらどうか。

(委員) 情報システム課で動画を撮ることができる。この前の情報セキュリティ担当者説明会では動画を事前に撮っておき、それを一つにまとめた状態で今も保存し

てあり、期間内は閲覧可能にしている。空いた時間で見てもらえるように。実質的に現状でも対応は可能である。

(副会長) 今回の所属長研修もそのような形で実施できればと考えていたが、部課長会議の場を活かした対面の方がよいと考えた。これにより出先の所属長が漏れるという問題が生じたので、これについては検討したい。

(委員) 職場内研修の実施について、全職員が1回以上は講師となって職場内研修を実施するという事は、ある程度余裕がある職員にはできると思われるし、また、余裕がない職員でもそのような指示があればできると思われるが、このように余裕がない職員にまで講師をさせる研修は有効なのだろうかと思う。今年度は実施できていないが、私の所属でも過去に実施した例があり、受講者のためになることはもちろん、何より講師となる人のためにもなると思うので、取組としてはよいと思う。ただ、所属長を講師とすることについては、実際にできるのかが疑問である。というのも、おそらく業務の手順についてより詳しいのは担当職員の方であると思うので、そういった手順を含めて講義しようとする、結局、担当職員に聞かなければならなくなったりするので、どういうことをテーマとするか。例えば、大枠のこととして制度のことなどの話をするのであればよいと思うが、詳細の話をするのであれば難しいという印象を持っている。

また、コンプライアンス研修などの研修を強化するとなっているが、現在でも何もやっていないわけではなく、一例を挙げると階層別研修の中で、主査研修ではリスク管理というのがテーマの中に入っているし、先程他の委員から発言があったが、所属長研修においても、リスクマネジメントについて1日をかけて講師に講義してもらえる機会があるので、少し書きぶりには留意していただきたい。

(副会長) 実施しているものについては、そのように記載する。

(委員) その他、研修スケジュールを確認したいというご意見があったので、令和4年度の研修計画を用意したので参考にさせていただきたい。

(会長) それでは、「4. 所属長のマネジメント強化」について、意見はあるか。

(副会長) 時間がないので主な意見を述べる。オンラインを活用した所属長自己点検や例規に関するチェックテストについて、試験までやるかどうか。自己確認・点検などをするときどういうものを実施すればよいか。研修をするときに、どういう項目について所属長に対する研修をすればよいか。一般職員に対してもどういうことをチェックすればよいかといったことを、行政管理課だけで決めるのは大変なので、皆の意見を聞きたい。先程、そのような意図ではないかも知れないが、この



ような検討会において継続して意見交換をすることが必要であるという意見があったかと思うが、そのようなことも含めて、モニタリング体制を構築するということにさせていただいた。

次に、職員服務規程について、様式を改正してもらえるとありがたいので、検討していただきたい。

また、追加提案として、企画政策課の業務を軽減してはどうか。

例えば、マイナンバー関係、情報政策については、情報システム課に所管してもらいたいという意見も聞いている。また、類似団体のなかには、企画部門に企画政策課に加えて、行政経営課といった名称の組織を設置している団体も多い。

いろいろ考えがあると思うが、企画政策課の業務を他の所属に押し付けるというわけではなく、組織を再編して新組織で所管することを提案したい。

加えて、備考に個人的な意見の段階だが、「部」を微減、例えば1減らして、「課」は場合によっては増やしてもよいのではないかと思っている。過去には、課を統合するという発想で、行政改革をやっていた時代もあるが、個人としては、課を統合するというより維持、場合によっては、1つや2つの微増があってもよいと考えている。自分としては、企画政策課の業務の一部を新組織等に移管するほうがよいと思う。他の団体にある行政経営課といった所属では、官民連携や行政改革などを前面に押し出している。そのような組織で資産経営や情報政策などを積極的に進めてはどうか。これは行政改革とも連動するが、一つの提案である。

(委員) それは検討会で出す話ではなく、むしろ行政管理課でできることではないか。

(副会長) では、この提案を事前の周知ということにする。

(会長) では、5番目の「事務執行体制の見直しについて」、意見があればお願いする。

(副会長) 事務分掌を詳しく定めるのはよいことだと思っている。ある程度共通様式にするのがよいのか、各所属の任意にするのがよいのか考えなくてはならない。確認者、正・副担当者の表記があること、想定外の業務でも対応できるような体制となっていること、さらには、併任、兼務等の負担の多い業務があるのなら、それもわかるように表記してほしい。例えば、選挙併任、プロジェクトチームの一員であるなど、相応の業務負担がある場合も「見える化」できるようにしてほしい。行政管理課に提出してもらおうか、全庁で閲覧可能な状態にしてほしい。

佐倉市事務決裁規程では、審査者に主幹を追加できることとなっている。しかし、主幹の数は事実上減らされており、この規定が空文化している。審査者といえは上位者のイメージであるので、これを一般職員の追加も可能として改めた場合、

上位者が設定されると思うが、逆に下位の者に確認してもらうのであれば、不相当と思われる。別の考え方として「確認者」の設定などができるようにするのがよいと思う。

もちろん、対象業務は限定することを考えている。県に確認したところ、確認者制度は運用として実施しており、事務決裁規程上の制度ではないとのことである。このあたりも参考とする予定である。

(会長) 他に意見がなければ、ここでいったん切らせていただく。事務局に今日出た意見をまとめさせるので、もし追加したいということがあれば、事務局に連絡をお願いします。それでは議題5に入る前に、本日、7月1日に人事異動があつて、財政課長は企画政策課長となり、債権管理課長が財政課長となる。7月8日と22日の検討会について、財政課長の取扱いについて、委員の意見を聞きたい。

(委員数名) 企画政策課長を追加することで対応したほうがよいと思う。

(会長) それでは、企画政策課長を追加するよう要綱を改正したい。

(会長) それでは、議題5「今後のスケジュールについて」  
次の検討会は、7月8日(金)午前9時から1号館3階会議室で開催する。今日の意見をもとに最終報告書案を事務局の方で作成し、それを提示するので、それに対する意見をいただきたい。事務局から連絡事項はあるか。

(事務局) 今日の検討会で伝えきれなかった意見があれば事務局までお願いしたい。また、7月19日(火)の部長会議後に、最終報告書案について行政管理課長から説明する。また、第9回の検討会は、7月22日(金)の9時から1号館3階会議室で開催する予定である。

(会長) 以上をもって、第7回適正な事務執行のための検討会を終了する。