

## 佐倉市適正な事務執行のための検討会 第8回会議要録

日 時	令和4年7月8日（金）9時00分～10時00分
場 所	佐倉市役所 1号館3階 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、和田企画政策課長、塩浜財政課長、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）、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 佐藤リスクマネジメント推進室長、小出事務管理班長、北村主査補
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）最終報告書（案）について （3）今後のスケジュールについて
配布資料	○最終報告書案、行政管理課長作成資料等

（会長）第8回適正な事務執行のための検討会を始めたい。

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、前回、上下水道部の経営企画課長と、教育部の教育総務課長を委員に加える要綱の改正について報告したが、今回はこれに加えて、企画政策課長を検討会の委員に加える要綱改正を行うもの。これは7月1日付けで行われた人事異動に対応するためのもので、前財政課長で、現企画政策課長を検討会の委員とするもの。

続いて、議題（2）最終報告書（案）について。こちらは、一昨日メールで最終報告書の案を委員に送付しているが、これについて、各委員から意見をいただき、修正が必要なところを直しながら、最終報告書をまとめていきたい。各委員、順次発言してほしい。

（副会長）最終報告書への意見の前に2点ほど報告したい。1点目、7月1日付けで行政管理課内にリスクマネジメント推進室を設置している。本日から事務局に同室の職員が参加している。

続いて2点目になるが、事前に委員に資料を提供しているので、後でいいので内容を確認していただきたい。

一つ目の資料は「全庁共通業務に係る現状確認」というもの。一部委員の協力を得て作成しているが、今後、リスクマネジメント推進室の資料として活用させていただく。二つ目の資料は「職員数・人件費の推移」だが、これは平成12年度から5年ごとに職員数・人件費の推移を表したもの。あわせて職員研修事業費の推移もお示ししている。職員研修事業は、予算編成をする際には枠配分経費として分類さ

れていると聞いている。仮に昨年度と同様マイナスシーリングをすると、報告書では「研修強化」としているのに、その逆になってしまう。配慮いただきたい。

三つ目の資料は、「組織に関する類似団体調査」。これについては、企画政策課の業務量が過大ではないかという観点から提案したもの。まずは企画政策部内で検討していただきたい。企画政策課の業務軽減としているが、新組織を設置した場合は市全体としては管理部門の強化ということになる。

最終報告書の作成にあたっては、各委員が所管する項目が明確にあるので、専門的な見地から意見をいただき、最終報告に反映させたい。

(委員) 事務局から事前にいただいた資料について、7月4日案と7月7日案がある。どこがどう違うのか、説明していただきたい。この内容に対して、各委員から意見が出ているのであれば、それを中心に議論していけばよいと思う。

(事務局) 4日案と7日案の異同のほとんどは、各委員が所管している項目について、意見をいただいたもの。「3. 市全体、全所属の事務への展開」において、例えば情報システム課は「個人情報の漏えい」の箇所、会計課は「会計」。契約検査課は「契約」について、意見をいただき反映している。また、その他の細かいところでは、リスクマネジメント推進室の図のところに注釈をつけたり、巻末に説明を加えたりしている。

(会長) それでは7日案の変更点について、関係する委員から説明をお願いしたい。

(委員) 業務種別での分類の個人情報の漏えいについて、4日の事務局案から一部変更している。内容としては、個人情報の漏えいに関して、リスク的に外部要因と内部要因があり、ヒューマンエラーは内部要因に該当するという点、そしてその部分が圧倒的に事故が多いことを追記している。個人情報の漏えいについては、今現在、佐倉市が何もやっていないわけではなく、ネットワークの三層分離とか、情報資産の書き出し禁止とか、メールの送信保留解除、そうした技術的な対策を行っていることや、あわせて、それぞれの手順書についても整備済であること、必要に応じて改定も実施していることを追記している。加えて職員の情報セキュリティ研修、業務委託についての作業場所、外部委託先の監査も実際に行っているのも、既に対策として講じていることを記載している。そして、技術的対策は日々変化していくので、そうした部分について今後の対策として継続的に行うとしている。

(委員) 事務局から提案のあった最終報告書案のレイアウトについて、はじめに市長からお詫びがあり、その後に検討会の報告書が続いている。そもそもこの検討会報告書は誰に対して表明しているのか。市長は「ですます調」でお詫びを申し上げ

ているのに対し、検討会の報告からは「である調」となっている。市民に対して表明するのであれば、もう少し表現を変えたほうが良いと思う。報告書の意味を明確にしたほうが良いと考える。

(委員) 市長が市民に表明しているのか、職員向けに作成されたものなのか、私は、職員向けと受け止めていたので、そのあたりをどのように整理しているのかを確認したい。

(委員) 今回の事務処理誤りが起こった要因の一つとして、平成30年に作った対策が不徹底であり、その対策として今後はPDCAサイクルを徹底するとしているが、これを具体的にどのように回していくのかが少し読み込めないところがある。数字で追っていくのか、例えば正副の担当を置いているところが、現在は何%で、それが通知を出したことによって何%に上がったとか評価しなければならない。今後、具体的な成果があったのか、評価を求められる場合も想定できるので、その辺の対策を内部で整理しておく必要がある。あと1点質問だが行政管理課長が提出した資料のうち、人件費・職員数の推移について、どのように分析すればいいのか。

(副会長) 平成12年度から5年ごとに職員数、人件費と職員研修事業費の増減を示している。例えば、職員数については、平成12年から現在を比較すると、100名以上減っている状況にある。職員研修事業については、平成12年度には、約1,400万円だったものが、現在は、約700万円ということで、半分になっている。こうした事実を共有するために提出したもの。

(委員) 参考として、物件費と扶助費を出しているがこれは何か。

(委員) 物件費について、経常的経費充当一般財源等を見ると意外と変化がない。これに対して、扶助費は予想どおりすごく伸びている。特に経常的経費充当一般財源等と決算額を比較すると、国庫負担がある臨時的な経費がかなり増えているのがわかる。これにあわせて、人件費等を示しているが、これまで市がどれだけ努力したのかもわかる。この問題については、様々な意見があるのは承知しており、今回は、具体的な評価はせずに情報共有にとどめたい。

\*物件費：性質別歳出の一分類で、人件費、維持補修費、扶助費、補助費等以外の地方公共団体が支出する消費的性質の経費の総称。

\*扶助費：性質別歳出の一分類で、社会保障制度の一環として地方公共団体が各種法令に基づいて実施する給付や、地方公共団体が単独で行っている各種扶助に係る経費。

(委員) 仕事は間違いなく増えているのに対し、職員数が減って人手不足が生じて

いるという説明資料であると認識した。再任用職員の問題とかもあると思うが、それは別の機会としたい。

(委員) 「3. 市全体、全所属の事務への展開」は、職員アンケートを参考にし、リスクの洗い出しをしているが、リスクのすべてが説明できているわけではない。今回、見えてきたものはこれだけだったけれども、その他にもあるだろうから今後その部分もきちっとやらなくてはならない。今回洗い出ししたものだけで十分だと市が思っていると外部から誤解されてはいけない。

リスクマネジメント推進室について、業務というか、今後この組織がどのようにして、こうした事務処理誤りを無くすために関わっていくかがもう少しわかるようにしてほしい。

(委員) 先ほども他の委員からあったが、この最終報告書が、市民に向けて発しているものなのか、職員に向けて発しているものなのか、整理する必要がある。市長のお詫びが入っているということは、市民向けと思われるが、それではタイトルも変更する必要が出てくる。あるいは他の方法があるのかもしれない。

契約事務に関する部分として、全庁共通で行っている事務ということであれば、入札よりも随意契約について具体的な事例があってもよいと思い、修正案として例示を追加してみた。

(委員) 報告書案の12ページ。全庁における電子決裁の原則化で審査体制を強化について、気になった点を報告させていただきたい。先ほど委員の発言の中にヒューマンエラーというものが大きな原因としてあり得るというお話があったが、電子決裁の審査体制を強化することを、ツールの的に述べられているが、実質的な審査の充実をどのように図るのか、事務局側の案を知りたい。電子決裁の手軽さは、審査が形式的にとどまることの危険性と表裏ではないかと個人的に心配している。

(副会長) 8月を目途に電子決裁を原則化とする方向で例規改正を考えている。ただ、ここには原則という表現が入っている。委員が心配するように、実際の審査にあたって、審査者が添付された資料閲覧を省略するといった懸念や、資料が見つらなくて見落としするという弊害があるのは確か。市の業務は多様であることから、画一的に拘束するとデメリットが出てしまう恐れはある。そのため、改正する訓令のなかでは、総務部長が定める場合は電子決裁の例外とする規定を置き、ある程度の裁量は残す予定である。そして、その例外にはどのような場合が該当するのかについて、具体的な事例を示して共通理解をはかりたい。電子決裁には事前供覧が可能になるなどの利点がある一方、委員ご指摘のような弊害もある。この弊害をどのように減らしていくか、工夫を重ねたい。

(委員) 電子決裁を行うことを否定はしないが、それに関連する資料、必要なものについては、例えば、視認性の確保のために紙で印刷したものを添付するなどして、確実に審査できる体制というものを示していただくなり、あるいは各所属長に対して改めて徹底していただくようお願いしたい。

(委員) 報告書を一読してみて全体的に少し冗長という印象ではあるが、他の委員もいっているように、既に実施している内容については、記載したほうが良いと思う。

また、細かい点でいくつか。市長の謝罪している文面で「以下〇〇という」とかいう文章は不要かと思われる。また、中間報告書との差異を示す文面が散見されるが初めて見る人には余計にわかりづらいので省略したほうがよい。職員アンケートにも、少し引っ張られ過ぎなのかなという印象。また、複数の委員から発言があったが、この報告書が誰に対しての報告なのか、改めて検討する必要がある。

リスクマネジメント推進室のイラストについて、もう少し説明が必要と思われる。何をやっているのかわかりづらい。

それから最後のところも、評論家っぽくなっていう感じがするので、言い訳じみた表現は極力なしにしたほうが良いと思う。我々が事務処理誤りをするときには、ヒューマンエラーがほとんど。制度としてはある程度確立をしているところがある。平成30年に見直しの方針を作って、周知はしているが、それが徹底されていないのもヒューマンエラー。それをなくすためには反復して教育をしていくしかないと思う。

電子決裁については、形骸化する危険があるので、それをどのように形骸化しないようにするのか。先般、行政管理課文書法規班による研修があったが、文書管理システムの使い方の説明の中で、一番大事なことを言っていないと感じた。どのような時に同報とするのか、一緒に閲覧していくのか、決裁の組み方についての説明が足りなかった。今後、総務部に検討してもらいたい。

(会長) 各委員から意見いただいたが、顧問からの意見をお願いしたい。

(顧問) 各委員からの意見に基づき修正が必要な部分は修正してほしい。

検討会では、今回の事務処理誤りを、職員が事務を行う上でリスクを認識せず、知識不足やしっかりとチェックをしていくという意識が欠けていたことが原因であると分析し、そうした部分を無くすためにどのような再発防止対策が必要なのかを各委員に検討していただき、まとめていくことを目的としていると理解している。そして、最終報告の内容は、各職員がそれぞれの事務に存在するリスクや、それに対する改善策がどのようなものかを理解するためのものという部分と、それを市民の皆さんにお見せすることによって、佐倉市はこういう対策をしている、こういうことに目配せをして事務を行っている、ということをご理解いただくための報告書

と思っている。この理解に基づくと、最初の市長の挨拶について、今回こういう事案が発生して、検討会を開いて分析をして、最終報告をまとめたという形で整理できるのかなと考えている。

事務局が当初提案したものと7日付けで修正された案の違いについては、業務種別の分類には、個人情報や証明書、会計事務などがあるが、この部分について、関係する部長や課長に対して、私から直接、より具体的なリスク、既に実施している対策などを入れるよう依頼しており、この部分が主な違いとなっていると思う。

次に要因別の分類2のところについて、複数チェックの形骸化、欠落、人員不足、単独での事務処理、業務の属人化、この部分は共通しているが、不十分な業務知識という部分は少し性格が違うのではないかと思う。業務知識を得るためにはどういうふうにしたらいいのか、上司が審査するとき、それが確認できる資料が添付されているのか、過去からのQ&Aのようなものを一覧で見られるように整理されているのか、決裁にちゃんと添付されているのか、そういう部分を考えてこの不十分な業務知識は、少々性格が違うと思われる。

リスクマネジメント推進室については、例えば中間報告にあるように、監査委員事務局と連携していくとか、内部統制の研究を行っていくとか、それから先ほどあったPDCAサイクルの話についても、最終報告が出た後は、リスクマネジメント推進室が引き継いでいくというような内容も記載したほうがいいと思う。

(会長) この報告書は誰向けに出すのかという意見について、これから事務局の方で揉ませていただくが、これは直接的には市民の皆さんに対するものではなく、職員のためのものという認識で作成している。もちろん詳細がここにすべて網羅されているわけではないが、この報告書を見て、職員ひとり一人がこういう誤りがあるという気付きを得られるようなテキストとして使える、職員向けのものになればいいと考えている。それを考えると市長の謝罪文というのはそぐわないので、市が策定している計画などの冒頭にあるのと同じような、謝罪文ではなく最初の言葉としてまとめられればいいと思う。

(会長) その他でもし何か追加があれば発言してほしい。

(副会長) 一点だけ確認させてほしい。先日、副市長からの指示で「設計書作成における積算誤り」の箇所について土木部に意見照会を行った。当該部分の意見については既に反映しているところだが、その次の項目である「施設・設備の管理運営上の安全対策」について、土木部所管の行政財産が含まれているのかといった質問があった。これに関する意見をうかがいたい。

(委員) この部分について、これだけの文言で足りるのか、そもそも建築物に限定したとしても、十分と言えるのか。私自身、出先施設に従事していたこともある

が、この場ですぐに判断することは難しい。逆に質問だが、この報告書は今後どのような形で意見集約をするのか。部長職の意見も聞くことができるのか。

(副会長) 7月19日(火)の部長会議終了後に、今回の最終報告書(案)を説明する予定である。ここで意見集約の機会がある。その段階で大幅に変えるのはスケジュール的に難しさもあるが、明らかに修正すべきところがあれば、与えられた時間の中で対応していきたいと考えている。

(委員) これまで事務処理誤りについて記述があるなかで、ここで施設管理が急に出てくることに違和感を受けた。一般的な事務処理誤りとは少々性質が異なるという前置きがあると承知はしているが。確かにこれで十分なのかという疑問はある。一般的に日々の点検の大切さを言いたかったのかなと受け止めていた。

(会長) この検討会が「適正な事務執行のための」としているので、基本的には事務レベルの話だと思われる。この施設というものが、道路なのか、構造物なのかを言っていたら、このページ数ではうたい切れるはずがない。今書いてあるこの報告書の中の施設設備の管理運営上の安全対策についてイメージするのは、公民館、出張所の建物に関する事務職員が行う事務的な管理に収まるのではないか。それぞれの構造物の管理体制は別にあるけれども、事務執行上の誤りとしてこれを挙げておくという形で、業務種別の分類の最後に少しそれを載せる程度でいいと考える。

(委員) 「施設・設備の管理運営上の安全対策」については、前回第7回の検討会の時に、施設・設備に対する日常点検が重要だということで、私から提案したもののだが、事務処理誤りとは性格が違うし、これだけのボリュームでは不十分でもあることから、削除してもいいと考えなおした。これは個人の意見である。

(委員) 職員アンケートの結果に引っ張られ過ぎるのはよくないが、意見として出ているので何かしらの見解を出してもいいと思う。

(委員) 報告書のなかに事務処理誤りが起こった場合の対応についての具体的な記載はしないのか。

(副会長) 行政管理課長としての立場でお答えさせていただく。私としても、報告書の中にフロー図等を加えて、具体的な体制についてお示ししたかったところだが、事務局からは、慎重に検討したいという意向があり、また、実務上の問題でどうしても間に合わせるができなかったと報告を受けている。当然、事務は進めているので、可能な範囲で対応を急ぎたいと思っている。改めて事務局と相談したい。

(会長) この件については、事務局にもう少し努力していただきたい。最終報告書については、部長職への説明は7月19日、ホームページによる公表は7月末を目標としている。あと3週間ほどある。可能な範囲で対応をお願いしたい。

その他、特に意見がないようなので、この議題は終了する。いただいた意見を踏まえて、事務局の方で修正させていただく。7月19日火曜日の部長会議終了後に最終報告書の案について、行政管理課長が報告をする予定になっている。来週7月11日もしくは12日までに、今日いただいた意見をまとめて、皆さんフィードバックする。さらに意見あれば修正を加えていきたい。

(会長) 議題(3)は、今後のスケジュールについて。

次回、第9回の会議が最後の検討会になる。7月22日(金)午前9時、1号館3階会議室で実施する。ここで最終報告書を確定させたい。以上で本日の会議を終了とする。