

## 再発防止に向けた提言（案）

このたびの不適正な事務処理の原因は、市による不適正な事務処理の状況と原因・理由や解決すべき課題からも明らかなように、職員のコンプライアンス意識の欠如が大きな背景としてある。また、各々の事務処理手続きの過程において必要な進行管理が実施されず、チェック機能が発揮されていなかったことについては、職員の意識と合わせ、組織としてのマネジメントについて、その具体的な手法や職員の認識が、ともに確立されていなかったということが要因として挙げられる。

当委員会では、こうした認識のもとに、このたびの不適正な事務処理の再発防止策として実効性の高い六つの提言を行うものとした。

具体的な内容はこのあと詳細について記述するが、職員のコンプライアンス意識の徹底を基礎として、管理監督職員のマネジメント能力の向上、進行管理の見える化、チェック機能の発揮、組織内の適正な人員配置、事務引継の徹底を具体策とする組織マネジメントの確立を図っていくことを求めている。また、現行の事務手続きや制度等においても工夫や改善が求められるものであり、職員に対して事務処理手続きを明確化し、周知徹底を図り、理解・納得させていく必要があること、「制度・システム」についても必要な見直しが行われるべきであることも言及する。とりわけ、このたびの不適正な事務処理の大半を占めた年度末の予算執行については、繰越制度の適正な運用を図る何らかの工夫を講じない限り毎年度末に必然的に生じる事案もあり、現行制度において適正に対応する手段が見出されるべきであることから、独立した項目として提言する。さらに、事務執行に適度な緊張感をもたらす、自律的な適正処理を促すことになるモニタリングの重要性も指摘しておきたい。

### 1 コンプライアンス意識の徹底

このたびの不適正事務処理の根本的な原因は、市による不適正な事務処理の状況と原因・理由と、解決すべき課題から明らかなように、職員のコンプライアンス意識の希薄さが大きな背景としてあると思われる。

事務の適正処理の基礎となる、職員のコンプライアンス意識に対する強い働きかけが必要であると考えられる。

具体策としては、職員のコンプライアンス意識の徹底を図る研修を実施すべきである。

その研修においては、適切なコンプライアンス情報を適宜提供する「与える仕組み」、その情報が行動規範になるように「納得させる仕組み」を合わせて実施するべきである。

研修は、ただ実施したというだけでは学んだことが風化しやすいため、コンプライアンス意識の徹底を図る研修をなぜ取組むのかという目的、意義、重要性を明確にすることはむろん、受講した職員が納得し適正な行動に移せる研修内容でなければならない。

納得しなければ制度を守ろうという意志が働きにくいことから、研修を受講した職員が

コンプライアンス意識を定期的に自己チェックできる仕組みを構築するなど、職場内において職員が自発的かつ反復継続的にコンプライアンス意識を確認できる方法を検討すべきである。

管理監督職員が、民間企業におけるコンプライアンスの取組みを学ぶ機会や、日頃から所属職員に対して意識啓発を図っていくことができるような研修等を開催することが必要と考えられる。

【想定される具体的な提案として以下のものが考えられる】

・管理監督者としてのコンプライアンスの知識や部下育成技法の習得のための研修の開催	}	与える仕組み
・コンプライアンス意識の徹底を図る研修の開催		
・業務コンプライアンス・チェックシートの作成	}	納得させる仕組み
・コンプライアンス自己チェックシートの作成		
・チェックシート（業務・自己）を活用した職場内コンプライアンスミーティングの定期的な開催等		

## 2 組織マネジメント

このたびの不適正な事務処理のもう一つの大きな原因は、事業の進捗状況の把握が職員レベル及び組織レベルのいずれにおいても適切に行われていなかったことでもわかるとおり、組織マネジメントが機能していない点にあると思われる。

そこで、具体的な再発防止策としては、進行管理やチェック機能を発揮させる「確認させる仕組み」を構築することが、高い効果を得られると考えられる。

職員が高いコンプライアンス意識を持ち、職務に取り組むには、確認させる仕組みを組織的に継続的かつ地道に浸透させていくことが必要である。この確認させる仕組みとして、以下の具体的な5項目（ ）をマネジメントの中に制度として定着させることにより、コンプライアンス意識の徹底を図ることが可能となる。

### 管理監督職員のマネジメント能力の向上

管理監督職員に対して、市の業務に共通するマネジメントの具体的な手法を、共通理解として習得させる機会が必要である。

【想定される具体的な提案として以下のものが考えられる】

・管理職の実務に関するマネジメント研修の実施（予算、契約、会計、文書等）
・部下職員に対する OJT（職場内研修）の実施
・決裁時における法令・根拠等の確認の徹底

## 進行管理の「見える化」

このたびの不適正事務が起きた一部の職場においては、局単位における事業の進捗状況と職員の時間外勤務の状況を把握する仕組みが構築されておらず、一人の職員に負担がかかっていることに対して具体的な対応が取られていなかったことが原因と考えられ、この仕組みを構築することが大きな課題である。

この進行管理が他の職場でも同様であるとすれば、不適正事務処理が、いつ、どの職場で起きてもおかしくない状態であり、他の職場ではこの問題を対岸の火事とせず、進行管理の「見える化」について点検する必要がある。

具体的な進行管理の手法は、それぞれの事業の内容や性質、規模、期間等によっても異なるから、単に進行管理台帳の整備などといった一律の具体的な手法を明示することは困難だが、例えば、修繕業務などについて全庁で共通的に使用できる進行管理フォーマットなどの作成は可能と考えられる。

進行管理の要点は、業務の目的、内容、進捗状況等の情報を一覧できるような「報告・チェックの定期的な実施」、「記録を残す」といった自己点検のための取り組みであり、進行管理情報の「組織内共有」を「見える化」することである。

「見える化＝組織内共有」は、当該組織内の職員が、事業の進捗状況をいつでも誰もが確認・把握ができるだけでなく、管理監督職員にとっては職員間の適正な業務配分（時間外勤務時間）の不均衡にも対応できる有効なマネジメント情報でもある。

「報告・チェックの定期的な実施」についても行っていく必要がある。事業の進捗状況については、課長が把握するだけでなく、最低でも課を統括する部長がそれを把握する体制を作ること、進行管理状況を組織として監視する必要がある。

「記録を残す」ことは、事務進行中の業務改善及び事後の検証や将来に向けた対策を立案する政策情報として重要である。

チェック機能の発揮は重要であるが、その一方で事務の煩雑化を招く場合もあり、事務執行の正確性と効率性のバランスに十分配慮して、他部門による進行管理及びそのための進行管理チェックシートを活用する必要がある。

進行管理チェックシートの要点として、何らかの事務処理を行う際に、必ず処理しなければならない項目を、あらかじめチェックシートの項目に入れておくことで、担当者ないし管理監督者が、いちいち法令規則やマニュアル等を参照することなく、チェックシートで確認することにより、適正な事務執行が確保されるようにする必要がある。

チェックシートによる進行管理を業務手順の一部に組み込むと同時に、それを他部門が事務進行中及び事後に確認ができる仕組みとすることで客観性と業務の確実な執行を確保することが可能となる。

修繕業務以外についても、できる限り進行管理シートを作るべきである。

事業の実施にあたり、一人の担当者に任せきりというのは、南部都市・公園管理事務所の不適正事務処理の例のように危険性が高いことから、例えば、修繕業務は必ず複数の職

員で担当をさせることにより、それぞれの職員による相互チェックを行うことが内部牽制となり、不適正な事務処理が行われる危険性が減るだけでなく、単純なミスを防ぐこともできる。

支出審査の段階での事後チェックを的確に行えるような仕組みも工夫されるべきである。

【想定される具体的な提案として以下のものが考えられる】

- ・ 修繕契約進行管理チェックシートの作成（担当職員及び管理監督職員共通）
- ・ 修繕業務進行管理台帳による進捗及び予算執行管理（組織単位）
- ・ 所管課長の上司である部長級職員が、予算執行状況を定期的にモニタリングできる仕組みの構築
- ・ 支出命令書に添付する書類の見直し

### チェック機能の発揮

上述の進行管理の「見える化」は自己点検という身内が身内をチェックする仕組みであるため、より客観的な進行管理としてゆくためには、局内の他部門による事務進行中及び事後に確認ができる仕組みと複数担当制が必要である。

【想定される具体的な提案として以下のものが考えられる】

- ・ 他部門によるチェックの導入
- ・ 修繕業務における複数担当制の導入

### 組織内の適正な人員配置

定員管理計画のもとで効率的な人員配置を行ううえでは、事業の進行管理や時間外勤務の状況等を把握したうえで、例えば年度内の繁忙に応じた流動的な人員配置や、修繕業務において技術職員の適正な配置を行うなど、それぞれの業務に必要な職員の確保が行えるような体制づくりを徹底することが必要である。

### 事務引継の徹底

管理職の事務引継において、引継する事項は属人的な内容ではなく組織として行われるものであり、例えば懸案事項の漏れがないかなど、進行管理台帳を活用して部下から聴取するなど組織内で協議・確認のうえ、上司の承認・決裁を得て引継を行うという手続きを徹底していく必要がある。

予算執行状況（繰越の有無など）を的確に把握するためにも、重要である。

### 3 事務処理の明確化・周知徹底・理解納得

市が提示した解決すべき課題として、事務のスキルアップをどう図るか、が提起されているが、スキルアップを図るためには、事務手続きをいかに職員に理解させ納得させて行動に移すことができるかということが課題である。

制度や仕組みがあっても職員が、その意義や重要性を理解・納得していなければ意味がない。

また、様々な事務手続きにおいて、各職位ごとに権限や決裁区分が定められているが、その権限、決裁を行使する場合も同様である。

職員の意識が、「与えられた仕事を処理すればよい」という意識では、いつ不適正な事例が発生しても不思議ではない。

事務手続きが、「なぜ、そう決められているのか」、「それを守ることは何のためなのか」といったことを、職員が理解・納得し、業務を遂行することが重要である。

【想定される具体的な提案として以下のものが考えられる】

・事務手続きマニュアルの作成と定期的な見直し

（審査事務を含め、各段階における職員の具体的な役割・目的・意義を明確にした事務処理マニュアルやフロー図の作成等）

・単なる手続きを伝達するだけでなく、その意味を十分伝えるための通知の工夫、理解・納得させるための説明会、研修の実施

・決裁区分の検証

・監督員が必要な修繕業務の明示

・不適正な年度またぎを一掃するための年度末修繕執行マニュアルの作成

・実務研修受講後の課内への周知徹底

・組織内で協議・確認された業務内容の後任者への引継ぎの徹底

### 4 「制度・システム」の必要な見直し

事務手続きの流れの中に、ヒューマンエラーを防ぐ観点から、やるべき処理を行わなければ先に進めないシステムの構築も必要である。

その段階の手続きを踏まなければ次に進めない仕組みとしてしまえば、（例えば、執行伺がないとか請書を受領していないといった）手続きのミスを物理的に防止することができる。

一方で、運用を誤れば事務の煩雑化やコスト上昇といった懸念や事務処理の形骸化といったことも生じかねないことに留意が必要である。

制度の改正には、複数の所管課にまたがる調整が必要なことも多いため、現行の仕組みの一部を見直すことで他への影響はないか、また、効果に対するコストはどうか、その運用にあたって制度の趣旨がないがしろにされ形骸化しているようなケースがないかなど、

十分な検証を踏まえて適切に対応していくことが重要である。

検証の結果、現行の制度がベストと判断されても、実態を十分調査したうえで、制度の趣旨が徹底されるような見直しをしていくことが必要である。

【想定される具体的な提案として以下のものが考えられる】

- ・ 公印管理の指導・徹底
- ・ 修繕執行伺に関する財務会計システムの見直し
- ・ 小規模修繕に係る監督員の配置や検査員体制等の適正化

## 5 繰越制度の適正な運用

予算の繰越制度は会計年度独立の原則の例外であり、その運用には厳正さが求められるものであることから、単なる事業の遅延という理由では適用されないことは当然である。

今回の年度をまたいで事業を継続した不適正事務処理のなかで、ほとんどの事業において、予算の執行管理や事業の進行管理ができていれば防げたものであり、事業の的確な進行管理と、それに合わせた段階ごとの適正な判断がなされれば回避できたケースである。

具体的には、事業所管課職員の繰越制度に対する理解不足であり、繰越が適用となる基準等について財政当局に十分な相談をせず、認識が曖昧なままで恣意的な判断をし、年度を越えて事業の完了を優先させるというケースが多いということである。

事業所管課の恣意的な判断がなされていたことが、繰越の可否を思い込みで判断していたことからすると、現行制度を適正かつ有効に活用するための工夫が求められる。

【想定される具体的な提案として以下のものが考えられる】

- ・ 年度末に繰越が想定される緊急修繕が発生した場合の対応策の明示
- ・ 事業所管課が恣意的に判断することなく、財政課との協議の徹底
- ・ 年度末における事業実施の見切りの判断（不適正な予算執行の回避）

今回の年度またぎの不適正事務処理事案の中には、毎年度末に一定程度は必然的に生じるケースもある。

具体的には、学校における新年度の学級数が3月末の転入転出や私学の入学等により、あらかじめ児童生徒数について住民基本台帳をベースにした把握が正確に行えないことから、年度末になって教室の増や特別支援学級の設置等に伴う修繕が発生することや、年度末から年度初めの2日以上にわたる漏水等による緊急修繕の発生である。

これらに対しては、現行制度において適正に対応する手段が見出されなければならないと考えるが、予算の繰越制度は会計年度独立の原則の例外であり、財政規律を乱すことにならないよう、適正かつ厳正な運用が求められる。

## **6 モニタリング**

客観的な進行管理を徹底するために、定期的もしくは抜き打ち的に外部（局外、民間等）の監視が入ることは、職員の事務執行に適度な緊張感を与え、自律的な適正処理を促すことにつながる。

手法としては、外部の目による監視のほか、ホームページや庁内イントラネット等により再発防止策の内容を明らかにすることや、定期的に再発防止策の実施状況や違反事例などを公表していくことなどが考えられる。

組織内部のチェック機能を定着させる仕組みとして、職の設置などが考えられる。

**【想定される具体的な提案として以下のものが考えられる】**

- ・ 抽出調査の実施
- ・ モニタリングを実施する組織又は職の設置