

**さいたま市不適正事務処理に関する
第三者委員会 報告書**

平成24年12月19日

目 次

はじめに	1
第 1 不適正な事務処理の発生	2
第 2 不適正な事務処理に関する経緯、取組み	3
第 3 委員会の役割と活動	6
第 4 不適正事務処理の内容と原因・理由	9
第 5 不適正事務処理を解決するための課題と再発防止策	13
第 6 再発防止に向けた六つの提言	15

資 料 編

第 1 回

- | |
|----------------------|
| 資料 1 委員名簿・条例・要綱・要領 |
| 資料 2 さいたま市の制度の概要について |
| 資料 3 不適正な財務処理一覧 |
| 資料 4 修繕業務に係る検討事象 |

第 2 回

- | |
|--------------------------------|
| 資料 1 前回の質疑等についての補足資料 |
| 資料 2 不適正事務処理の概要（情報開示・公印管理）について |
| 資料 3 事象、原因及び原因類型 |
| 資料 4 原因類型と課題（案） |

第 3 回

- | |
|---------------------------|
| 資料 1 不適正な事務処理事項整理表 |
| 資料 2 不適正事務処理の状況と原因・理由について |

第 4 回

- | |
|--|
| 資料 1 不適正事務処理の状況と原因・理由について |
| 資料 2 課題及び再発防止策 |
| 資料 3 再発防止策のまとめ |
| 資料 4 「さいたま市不適正事務処理に関する第三者委員会報告書」
の内容について（案） |
| 参考資料 平成 23 年度・平成 24 年度関連研修実施状況 |

第 5 回

- | |
|--|
| 資料 1 「さいたま市不適正事務処理に関する第三者委員会報告書」
の内容について（案） |
| 資料 2 再発防止に向けた提言（案） |

はじめに

平成24年10月30日（火）、さいたま市不適正事務処理に関する第三者委員会（以下「委員会」という。）は、さいたま市長から平成23年度における施設修繕をはじめとする不適正な事務処理の調査結果について、客観的かつ公正な検証及び再発防止のための提言を求められた。11月27日（火）まで5回の会議を開催し、この報告書をまとめた。報告書作成にあたっての委員会のスタンスと考え方は、次のとおりである。

さいたま市（以下「市」という。）から、「1 不適正な事務処理の発生」のとおり、本年5月及び7月の情報開示請求に対する不適正な事務処理と、平成23年度の施設修繕における不適正な事務処理が発生したことについて、報告を受けた。この一連の不適正な事務処理に関しては、市議会への報告及び報道機関への公表がされており、報告内容と公表された内容いずれの内容にもずれがなく一致していること、市の説明に矛盾点がないこと等を考慮すれば、委員会として改めて調査をするまでもなく事実と史料される。

その事実の解明においては、「2 不適正な事務処理に関する経緯、取組み」のとおり、市議会まちづくり委員会及び市の南部都市・公園管理事務所管理課発注に関する調査委員会（以下「都市局調査委員会」という。）とさいたま市不適正な財務処理再発防止調査委員会（以下「全庁調査委員会」という。）において、適正な手続きに基づいて事実関係の確認が行われたものと認識する。

上記の二つの認識を前提に、市から提出された資料を基に、その調査結果の検証及び再発防止のための提言について報告を行うものである。

この中から、市が一つでも多くの提言を再発防止策として活用、実践し、全ての職員が公務員倫理やコンプライアンス意識の向上に努めるとともに、適正な事務処理の徹底に取り組むことにより、市民の信頼回復につなげていただきたい。

第1 不適正な事務処理の発生

平成24年5月及び7月、都市局において、市民からの情報開示請求に際し、契約内容と実際の施工工程に差異が生じていたことから、整合性を図るために、その時点で作成されていなかった文書を作成し、これを開示していた。この市民からの情報開示請求に対する不適正な事務処理をきっかけとして、同年8月9日に都市局において、都市局調査委員会を設置して調査を実施した。その結果、平成23年度に発注した修繕業務185件全てにおいて、年度内に事業が完了しなければならないにもかかわらず、事業の繰越手続きを行わずに平成24年度まで事業を継続し、また、事業の完了を待たずに請負代金を支払っていたことなど、何らかの不適正な事務処理が行われていたことが判明した。

市は、都市局調査委員会における調査結果を受けて、9月6日、全庁的に、平成23年度予算執行において繰越手続きを経ずに年度をまたいで事業を執行し、支払いを行う等の不適正な財務処理について調査を開始した。その後、9月11日には、全庁調査委員会を設置した。全庁の不適正な財務処理についての調査の結果、都市局、緑区役所及び教育委員会事務局の修繕業務並びに政策局及び市民・スポーツ文化局の委託業務において、195件の不適正な財務処理が確認され、その事実を9月28日に公表した。

この結果、上記195件と都市局における不適正な財務処理以外の不適正な事務処理を合わせ、市全体で318件の不適正な事務処理が行われていたことが判明した。

不適正な事務処理の主な内容としては、第1回資料4のとおり、①履行期間については、契約の履行期限までに完了せず、繰越手続きを行わずに年度を越えて事業を継続したものなど、②支払いについては、履行期間に完了しておらず、その後も完了を確認しないまま支払いを行ったものなど、③完了検査については、正規の手続きによる完了確認が行われなかったものなど、④契約事務については、予定価格書や入札・見積結果表、執行伺いなどの必要書類が作成されていなかったものなど、⑤監督事務については、指示・承諾・協議に必要な監督員を配置していなかったものなど、⑥情報開示については、その時点で作成していない文書を作成し、開示したものがあつた。

第2 不適正な事務処理に関する経緯、取組み

(平成24年)

- 5月16日 ・「別所沼公園人工芝部改修工事に係る工事請負代金及び工期」についての行政情報開示において、その時点で作成していない文書を作成して開示
- 5月22日 ・「別所沼公園人工芝部改修修繕に係るさいたま市施設修繕請負契約基準約款第33条（部分使用）関係書類一式」についての行政情報開示において、その時点で作成していない文書を作成して開示
- 5月28日 ・「別所沼公園人工芝部改修修繕に係る請負契約書（設計書・設計図）、さいたま市施設修繕請負契約基準約款第31条第1項（施設修繕完了報告書）、同条第2項（完了検査通知書）、同条第4項（修繕目的物引渡し書）」についての行政情報開示において、その時点で作成していない文書を作成して開示
- 7月23日 ・「浦和区調公園遊具改修工事に係る行政情報」についての行政情報開示において、その時点で作成していない文書を作成して開示
・当該行政情報開示請求者から支出命令書の不存在的指摘を受ける
- 8月 9日 ・都市局に都市局調査委員会を設置
- 8月13日 ・都市局南部都市・公園管理事務所管理課所管の平成23年度施設修繕の不適正な事務処理及び平成23年度施設修繕の行政情報開示請求における不適正な対応を公表
- 8月15日 ・「適正な行政執行体制の確保について（副市長依命通達）」
・第1回都市局調査委員会（状況説明と進め方の協議）
- 8月20日 ・市議会まちづくり委員会 都市局から平成23年度施設修繕における不適正な事務処理と行政情報開示請求の不適正な対応を報告
- 8月21日 ・第2回都市局調査委員会（関係者の聴取調査①）
- 8月22日 ・第3回都市局調査委員会（関係者の聴取調査②）
- 8月23日 ・第4回都市局調査委員会（現地完了確認①）

- 8月24日 ・ 第5回都市局調査委員会（現地完了確認②）
- 8月25日 ・ 第6回都市局調査委員会（現地完了確認③）
- 8月27日 ・ 第7回都市局調査委員会（関係者の聴取調査③）
- 8月31日 ・ 市議会まちづくり委員会 都市局から平成23年度施設修繕のうち、3月27日に発注した19件の不適正な事務処理の調査結果を報告
- 9月 6日 ・ 全庁に対して平成23年度予算の不適切な執行について照会
- 9月11日 ・ 全庁調査委員会を設置
- 9月20日 ・ 第1回全庁調査委員会（都市局調査委員会からの報告）
- 9月21日 ・ 市議会まちづくり委員会（98条検査） 都市局から平成23年度施設修繕のうち、3月に発注した69件の不適正な事務処理の調査結果を報告
- 9月24日 ・ 第2回全庁調査委員会（平成23年度予算の不適切な執行について（照会）の結果報告）
- 9月25日 ・ 市議会まちづくり委員会（98条検査） 都市局から平成23年度に発注した185件の不適正な事務処理の調査結果を報告
 - ・ 全庁調査委員会（所管課ヒアリング①）
- 9月26日 ・ 全庁調査委員会（所管課ヒアリング②）
- 9月28日 ・ 市議会まちづくり委員会（98条検査） 都市局から平成23年度に発注した185件中、一部完了確認ができていない6件についての調査状況を報告
 - ・ 平成23年度予算の不適切な執行についての調査結果の公表
- 10月10日 ・ 市議会事務処理等適正化調査特別委員会（98条検査 第三者委員会設置報告、事務検査実施）
- 10月16日 ・ 第3回全庁調査委員会（特別委員会、第三者委員会設置と今後のスケジュール予定）
- 10月18日 ・ 市議会事務処理等適正化調査特別委員会（98条検査 第三者委員会設置条例報告、事務検査実施）
- 10月24日 ・ 第4回全庁調査委員会（第三者委員会と100条委員会）
- 10月25日 ・ さいたま市不適正事務処理に関する第三者委員会（以下、「第三者委員会」という。）を設置

- 10月30日 ・ **第1回第三者委員会**
- 11月 1日 ・ 第5回全庁調査委員会（不適正事務処理の原因の類型化と課題）
- 11月 6日 ・ **第2回第三者委員会**
- 11月14日 ・ 第6回全庁調査委員会（不適正事務処理に関する第三者委員会資料）
 - ・ **第3回第三者委員会**
- 11月16日 ・ 第7回全庁調査委員会（再発防止策の検討）
- 11月22日 ・ **第4回第三者委員会**
- 11月27日 ・ **第5回第三者委員会**

※注 太字は第三者委員会、斜字は市議会を表しています。

第3 委員会の役割と活動

1 設置目的

平成23年度における施設修繕の不適正な事務処理をはじめとした本市における不適正な事務処理について、その調査結果の客観的かつ公正な検証及び再発防止のための提言を行うため、さいたま市不適正事務処理に関する第三者委員会条例を制定し、平成24年10月25日、さいたま市不適正事務処理に関する第三者委員会を設置した。

2 委員の就任

平成24年10月30日、清水勇人市長から委嘱状が交付され、次のとおり委員に就任した。さらに委員の互選により会長を決め、会長が職務代理者を指名した。

3 さいたま市不適正事務処理に関する第三者委員会委員名簿

役 職	氏 名	職 業
会長	さいとう ともゆき 齋藤 友之	大学准教授
会長職務代理者	くどう みちひろ 工藤 道弘	公認会計士
委員	たぐち はなこ 田口 花子	弁護士

4 さいたま市不適正事務処理に関する第三者委員会条例(役割、組織、運営等)

(設置)

第1条 平成23年度における施設の修繕の不適正な事務処理をはじめとした本市における不適正な事務処理(次条において「不適正な事務処理」という。)について、その調査結果の客観的かつ公正な検証及び再発防止のための提言を行うため、さいたま市不適正事務処理に関する第三者委員会(以下「委員会」という。)を設置する。

(所掌事務)

第2条 委員会は、次に掲げる事務を所掌する。

- (1) 不適正な事務処理に関して庁内で行った調査の結果の検証
- (2) 不適正な事務処理の再発防止策の提言

(組織)

<p>第3条 委員会は、委員3人をもって組織する。</p> <p>2 委員は、学識経験を有する者のうちから、市長が委嘱する。</p> <p>(任期)</p> <p>第4条 委員の任期は、第2条各号に掲げる事務を終える日までの間とする。</p> <p>(会長)</p> <p>第5条 委員会に会長を置き、委員の互選により定める。</p> <p>2 会長は、会務を総理し、委員会を代表する。</p> <p>3 会長に事故があるとき、又は会長が欠けたときは、あらかじめ会長の指名する委員が、その職務を代理する。</p> <p>(会議)</p> <p>第6条 委員会の会議は、会長が招集する。</p> <p>2 委員会の議長は、会長をもって充てる。</p> <p>3 委員会は、委員の過半数が出席しなければ会議を開くことができない。</p> <p>4 委員会は、必要があると認めるときは、委員以外の者に対し、出席を求めて説明若しくは意見を聴き、又は資料の提出を求めることができる。</p> <p>(庶務)</p> <p>第7条 委員会の庶務は、総務局において処理する。</p> <p>(委任)</p> <p>第8条 この条例に定めるもののほか、委員会の運営に関し必要な事項は、市長が別に定める。</p> <p>附 則</p> <p>この条例は、公布の日から施行する。</p>

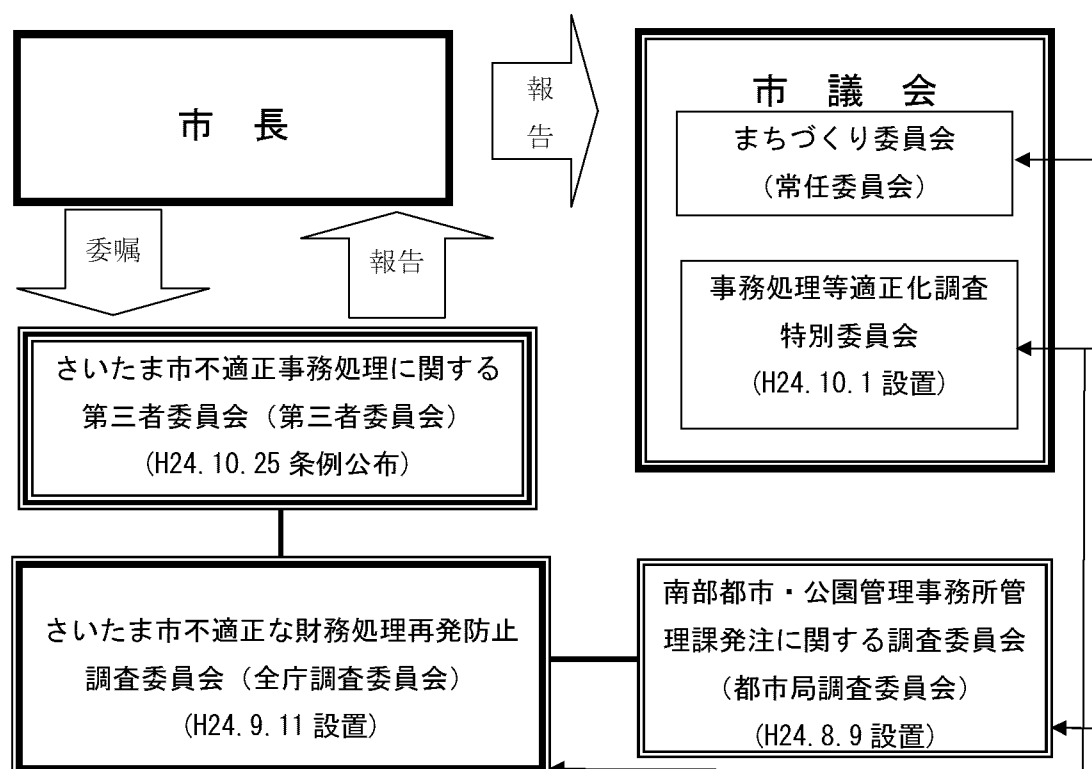
5 委員会の活動

委員会の活動は次のとおりである。なお、会議は公開で実施した。

第1回	<p>平成24年</p> <p>10月30日(火)</p> <p>18時～</p> <p>20時50分</p>	<p>(1) 第三者委員会の所掌事務等について</p> <p>(2) 不適正事務処理について</p> <p>①さいたま市の制度の概要について</p> <p>ア 繰越制度</p> <p>イ 修繕契約事務</p> <p>ウ 業務委託契約事務</p> <p>エ 支出審査</p> <p>②不適正事務処理の概要について</p> <p>ア 不適正事務処理の総括</p> <p>イ 修繕業務</p> <p>ウ 業務委託</p> <p>(3) 次回日程及び議事内容について</p>
-----	---	---

第2回	11月6日(火) 16時～ 17時58分	(1) 不適正事務処理の概要(情報開示・公印管理)について (2) 不適正事務処理の原因類型及び課題について (3) 次回日程及び議事内容について
第3回	11月14日(水) 17時～ 19時37分	(1) 不適正事務処理の分類について (2) 不適正事務処理の原因等について (3) その他
第4回	11月22日(木) 15時～ 16時44分	(1) 不適正事務処理の状況と原因・理由について (2) 課題及び再発防止策について (3) 報告書の取りまとめについて (4) その他
第5回	11月27日(火) 18時30分～ 20時14分	(1) 再発防止策の提言について (2) その他

図1 市長(第三者委員会、全庁調査委員会、都市局調査委員会)と市議会(まちづくり委員会、事務処理等適正化調査特別委員会)の関係



第4 不適正事務処理の内容と原因・理由

1 委員会における協議経過

第1回から第4回の会議にかけて、今回の不適正事務処理の内容と、その原因・理由について、市が提出した資料を基にその説明を受け、質疑や意見交換を通じて検証を行った。

第1回委員会における会議では、最初に不適正事務処理の内容を理解するために、さいたま市の制度として、繰越制度、修繕契約事務、業務委託契約事務及び支出審査事務について、資料（第1回資料2）に基づき、それぞれの所管課から説明を受けた。続いて、今回の不適正事務処理の所管課（都市局の事案については都市局調査委員会の事務局である都市計画部。以下同じ。）から、不適正事務処理の状況について資料（第1回資料3及び資料4）に基づき説明を受けた。

続いて第2回の会議では、都市局における不適正事務処理のうち、行政情報開示及び公印管理に係る事案について、資料（第2回資料2）に基づき所管課から説明を受け、公印管理についてはさらに総務部から調査結果等の説明を受けた。

また、不適正事務処理について、その原因及び原因類型並びに課題を整理したものについて資料（第2回資料3）に基づき説明を受けた。

この第1回及び第2回の会議においては、今回の不適正事務処理の内容とその原因・理由に関して市から説明を受けた際、委員から繰り返し細かい質問が続いた。これは、不適正事務処理の状況が所管ごとに差異があり、その背景や原因等も異なっているにもかかわらず、市の説明ではそれらを大きく括ったかたちで原因を類型化してしまったためであると考えられた。

そこで委員会としては、市の不適正事務処理の内容とその原因等について、次のように具体的に提示するように求めた。

- ①所管ごとに不適正事務処理の状況が違っているので、所管ごとに分けて具体的に記述すること。
- ②事実と原因の因果関係がわかるように細分化して示すこと。
- ③不適正事務処理の内容について、「事象」という言葉は傍観者的表現なので、「状況」等に変更すること。

また、第3回以降の会議において議論を進めていく方針について協議し、委員会として次のとおり決定をした。

- ①これまでの議会、新聞報道及び委員会に提出された資料を事実と認定して進める。
- ②不適正事務処理の状況については、細分化という視点で再整理されたものを受けて改めて委員会として判断する。
- ③不適正事務処理の状況、その原因、原因ごとの解決していくための課題という三段階の取りまとめをしたうえで、さらに課題への対案として再発防止策を示すという提示の仕方をする。

この方針に基づき、第3回の会議において、改めて市から次の二つの資料の提示がなされた。一つ目は、「不適正な事務処理事項整理表」（第3回資料1）で、今回の不適正な事務処理がなされた全318件について、それぞれの事案が具体的にどのような不適正な事務処理事項に該当しているかを示すとともに、契約金額別の集計と不適正事務処理事項ごとの発件数をまとめた表で、不適正事項の傾向や対策が把握できるようになった。

二つ目は、「不適正事務処理の状況と原因・理由について」（第3回資料2）で、不適正事務処理の状況を事項ごとに所管別に分け、各所管課がその原因・理由を三段階まで論理付けて掘り下げたもので、これにより所管ごとに状況や原因、背景などを明確に把握できるようになった。

第4回の会議では、第3回の会議で示された「不適正事務処理の状況と原因・理由について」（第4回資料1）について、一部修正の説明を受けて了解した。

2 不適正事務処理の内容と原因・理由

不適正事務処理の内容と原因及び理由については、会議における資料（資料編参照）のとおりであるが、六つの不適正事項別に整理すると、次のような状況であった。

（1）履行期間

今回の不適正事務処理事案318件のうち198件が、契約上の履行期間内に業務が完了せず、又は納品がなされていなかった。このうち195件については、適正な繰越手続きを取らずに年度をまたいで事業を実施していた。

これらの原因及び理由としては、業務が遅れた場合の対応策を想定していなかったこと、繰越制度に対する理解不足や思い込みから恣意的な

判断をしていたこと、的確な業務の進捗状況管理がなされていなかったことなどがあり、都市局の南部都市・公園管理事務所においては最終的に事業が執行され予算執行が行えればよいという職場風土が大きな原因であった。また、教育委員会においては、年度末における転出入などにより修繕の実施を予め確定できないという事情もみられた。

(2) 支払い

業務が完了せず、又は納品がなされていないにもかかわらず、支払いを行ったという不適正な事務処理が101件あった。

これらの原因及び理由は、予算執行の会計年度独立の原則に対する認識が甘かったこと、支払いの決裁過程において書類等の確認すべき事項が曖昧でチェックがされなかったことであった。このほか市民・スポーツ文化局においては、債務負担行為による2か年度契約を締結していたが、平成23年度分の代金を支払っておかなければ、業務全体が終了したときに、契約額を満額支払うことができなくなると考え、繰越手続きを怠り支払ったものである。都市局においては、平成23年度の事業として支払いをするための事務処理を優先したものであった。

(3) 完了検査

完了検査に係る不適正な事務処理は94件あった。具体的には、都市局において完了確認者が完了検査を実施していなかったものであり、教育委員会においては、書類による完了検査を行っていたが現場での完了確認を実施しておらず、写真の添付のない書類審査が行われていたものである。

これらの原因及び理由は、都市局においては、管理監督職員の契約関連規程の理解不足があったものであり、教育委員会においては、修繕の実施状況と完了検査は、学校現場で実質的に確認がなされていると判断し、完了検査が形式的な事務処理となっていたものである。

(4) 契約事務

契約事務に係る不適正な事務処理は194件あり、契約関連規程に基づく事務処理が行われず、必要な書類の作成や手続きがなされていなかったものである。特に都市局においては、179件について契約手続きにおける何らかの書類の不備があったほか、同じ金額(997,500円)での契約が81件発生していた。

これらの原因・理由は、職員の契約関連規程の理解不足のほか、支払いの決裁権が一律に所管課長であり、支出審査の段階で契約書や請書の添付がなくても支払うことができることである。

なお、同じ金額（997,500円）での契約については、二つの原因が指摘できる。一つは、担当職員が仕事の集中を避けるために、契約部門に合議せずとも所管課長において業者選定できる100万円未満の小規模修繕とすることで、修繕発注までの期間の短縮を図っていたものである。もう一つは、適正な事務手続きを遵守せず、最終的に予算が執行されれば許されるというコンプライアンス意識が欠如した職場風土にも原因があったものである。

(5) 監督業務

監督業務に係る不適正な事務処理が187件あり、都市局では185件全てにおいて指示・承諾・協議に必要となる監督員を配置しておらず、教育委員会では監督員を配置せずに契約変更を行っていたものが2件あった。

これらの原因及び理由としては、職員が契約関連規程を十分理解していなかったほか、教育委員会においては、各学校担当者が監督員相当として機能するものと恣意的に解釈してきたものである。

(6) 情報開示

都市局において、行政情報開示請求に対し、その時点で作成していない文書を作成し開示していた。その原因及び理由としては、本来であれば工期延長の変更契約をするべきであったが必要な書類が作成されていなかったことから、開示にあたってその整合性を図ったものである。

【不適正な事務処理集計結果】

区分	局・区	事業数	不適正な事務処理の内容別件数						
			履行期間		支払い	完了検査	契約事務	監督業務	情報開示
			繰越手続き	繰越手続きを除く					
修繕業務	都市局	185	62	43	68	68	179	185	2
	緑区	1	1	0	0	0	1	0	0
	教育委員会	128	128	0	29	26	14	2	0
	小計	314	191	43	97	94	194	187	2
委託業務	政策局	2	2	0	2	0	0	0	0
	市民・スポーツ文化局	2	2	0	2	0	0	0	0
	小計	4	4	0	4	0	0	0	0
合計		318	195	43	101	94	194	187	2

第5 不適正事務処理を解決するための課題と再発防止策

1 委員会における協議経過

第4回の会議において「課題及び再発防止策」（第4回資料2）及び「再発防止策のまとめ」（第4回資料3）により、今回の不適正事務処理を解決するための課題と市が検討した再発防止策について説明があった。

「課題及び再発防止策」（第4回資料2）では、まず、「a 職員の意識」、「b 職員の知識・能力」、「c 事務処理手順」の三つの課題に分け、さらにその課題ごとに解決すべき課題として、「a 職員の意識」については「職員のコンプライアンス意識をいかに徹底していくか」と「不適正な事務を許さない組織風土をいかに醸成していくか」の二つに、「b 職員の知識・能力」については「管理監督職員の業務管理をいかに徹底させるか」と「財務会計（予算執行・契約等）、文書管理（文書・公印管理等）事務について、スキルアップをどう図るか」の二つに、「c 事務処理手順」については「チェック機能をいかに強化するか」、「進行管理をいかに的確に実施するか」、「適正に事務を遂行するための組織的サポートをいかに充実させるか」の三つにそれぞれ区分したうえで、その区分に対応して各所管において検討した再発防止策が示された。

「再発防止策のまとめ」（第4回資料3）は、重複・類似する再発防止策を集約化したもので、委員会ではこの資料を基に議論をした。それぞれの再発防止策について、具体的な実施内容を確認しながら、ダブルチェック等のチェック機能の強化、的確な進捗管理等が挙げられていることを評価するとともに、研修実施にあたっては、事務手続きの意味を職員に理解・納得させ行動をさせるようにすることが重要であること等を指摘した。そのうえで、課題の類型区分や解決すべき課題の認識について了解した。

第5回の会議では、これまでの委員会における議論を踏まえ、委員会としての「再発防止策の提言（案）」（第5回資料2）について事務局が取りまとめたものを基に質疑や意見交換を行い、再発防止策を整理した。

2 再発防止策に対する意見

第4回の会議までに出された課題と委員会として提言する再発防止策の関連性がわかるよう整理し、図で示すこととした（図2(P.23)）。

モニタリングについては、想定される具体的な提案について意見が分か

れたが、実施する意図は、問題を摘発するパトロール型ではなく、不適正事務処理を防ぐよう警鐘を鳴らすファイヤーアラーム型とするべきであるとの見解で一致し、その趣旨を踏まえた記述とすることとした。

また、モニタリングについて提言する再発防止策は全てを実施するわけではなく、モニタリングの意図が確実に担保されるよう適切に組み合わせで実施されるべきであるとした。

修繕業務に係るいわゆる分割発注についての今回の事案は、担当者が手間を省くために選択した手段であり、再発防止策としては、適正な業務分担や執行伺いの段階における事業の適正性を確認することを記述に盛り込むこととした。

このほか、年度を越えて事業を継続した事案のなかには適正な繰越手続きを執れば防ぐことができた事案もあったこと、年度末の予測できない事由による修繕業務の繰越について適正に対応する手段が見出されなければならないこと、管理監督者のマネジメントにおける職務上のコミュニケーションの重要性、内部通報制度を周知徹底し、その活用を図るべきことの意見が出され、それぞれ提言の記述に盛り込むこととした。

第6 再発防止に向けた六つの提言

今回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内容と原因及び理由や解決するための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ある。

委員会では、こうした認識の下に、今回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に記述するが、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と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、事務処理手続きを明確化し、職員に対して周知徹底を図り、理解・納得させていく必要があることや制度・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、今回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。

なお、委員会の提言として様々な選択肢を掲げたが、実際に再発防止策として展開するにあたっては、さいたま市で実施する場合の実効性、費用対効果、事務の効率性等も総合的に勘案したうえで、適切な対策が実施されることを期待する。

1 コンプライアンス意識の徹底

今回の不適正な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内容と原因及び理由と、解決するための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。

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。

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るべきである。

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になぜ取り組むのかという目的、意義、重要性を明確にすることはもちろん、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思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るべきである。

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である。

いわゆる“報・連・相”など、職務上のコミュニケーションが円滑に行われる職場風土を作ることに配慮することも管理監督者の責務である。

<p>【想定される具体的な提案】</p> <ul style="list-style-type: none">・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・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・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	<p>与える仕組み</p> <p>納得させる仕組み</p>
--	-------------------------------

2 組織マネジメントの確立

今回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あり、組織マネジメントが機能していない点にある。

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「確認する仕組み」を構築することで高い効果が期待できる。

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、確認す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。この確認する仕組みとして、以下の具体的な4項目をマネジメントの中に制度として定着させることが重要である。

(1) 管理監督職員のマネジメント能力の向上

管理監督職員として進行管理とチェック機能を発揮するため、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。

予算の支出を伴う事業の実施にあたっては、支出負担行為伺（執行伺）の段階で、事業の適正性について十分確認する必要がある。

【想定される具体的な提案】

- ・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
- ・修繕業務の執行伺の段階で、内容や履行期間等についての適正性を判断

(2) 進行管理の「見える化」とチェック機能の発揮

今回の不適正事務が起きた一部の職場においては、組織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であり、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に構築されていないとすれば、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組織内で一覧できるよう「チェックの定期的な実施・報告」とその「記録を残す」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。

「組織内共有＝見える化」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・把握できるだけでなく、管理監督職員が職員間

の適正な業務配分（時間外勤務時間の不均衡の是正にも対応）のための有効なマネジメント情報でもある。

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できる仕組みを作ること、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活用できる。

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、それを局内の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、その組織の取り組む事業ごとに進行管理シートを作るべきである。

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が必要である。

また、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】

- ・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、事業進捗状況、予算執行状況を随時

把握できる仕組みの構築（チェックの定期的な実施、報告）

- ・局内の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
- ・支出命令書に添付する書類の見直し

（３）組織内の適正な人員配置

定員管理計画の下で効率的な人員配置を行うためには、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態勢づくりを徹底することが必要である。

技術系職員の適正な人員配置についての見直しについては、全庁的な定数の見直しの中で検討するべきものであり、今回の不適正事務処理の対策としては、別の問題として考える。

【想定される具体的な提案】

- ・業務の進行管理情報や時間外勤務情報の組織内共有（見える化）による適正な人員配置

（４）事務引継の徹底

管理職の事務引継において、引継ぎ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・決裁を得て引継ぎ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。

【想定される具体的な提案】

- ・チェックシートや進行管理台帳等を活用した事務引継の徹底

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ようにすることが課題である。

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、決裁権を行使する場合も同様に、なぜ、その職位の専決となっているのか明確にする必要がある。

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】

- ・ 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）、手続きのミスも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、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。

例えば、執務時間中は公印が机の上に常に置かれた状態で使用されている現行の方法が効率的と判断されても、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】

- ・ 公印管理規則の規定等に則った運用が図られるような指導の徹底
- ・ 修繕執行伺、見積徴収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は、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ないことが原因であり、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、認識が曖昧なまま恣意的な判断をし、年度を越えて事業の完了を優先させたというケースが多いということである。逆に言えば、適切な進行管理と財政当局と十分な相談を行ったうえで、適正な繰越手続きを執れば十分対応が可能であった事案もあったものと考えられる。

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】

- ・ 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ぬと考える。会計年度独立の原則の例外であるが、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 モニタリングの重視

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、専門家）の監視が入ることは、職員の事務執行に緊張感を与え、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。

モニタリングの実施にあたっては、問題を摘発するパトロール型ではなく、不適正な事務処理をさせないように警鐘を鳴らすファイヤーアラーム型とすることが有効である。

モニタリングを実施することで、職員の負担が過剰となり業務が停滞するようでは本末転倒であり、既存の制度の活用も含め、目的達成のための適切な組み合わせにより実施することが肝要である。

【想定される具体的な提案】

- ・モニタリングを実施する組織又は職の設置
- ・専門家（弁護士、公認会計士等）による定期的もしくは抜き打ち調査の実施
- ・内部通報制度の周知徹底、通報しやすい環境の整備

図2 「不適正事務処理を解決していくための課題」と「再発防止に向けた提言」の関連性

“課題”と“提言”は、それぞれ相互に関連しているが、その関連性を図示すれば次のとおりになる。

(不適正事務処理を解決していくための課題)

(再発防止に向けた提言)

