

## 第5回さいたま市不適正事務処理に関する第三者委員会会議録

日 時	平成24年11月27日(火) 18:30~20:14
場 所	さいたま市市役所2階 特別会議室
出席者	<p>会長：齋藤 友之 会長職務代理者：工藤 道弘 委員：田口 花子</p> <p>行政：小暮都市計画部長 原学校施設課長 杉崎緑区役所総務課長 江口企画調整課長 有住区政推進室参事 関都市計画部次長 中山契約管理部次長 平林危機管理部長 小熊契約管理部長 中島技術管理課長 小野里人事課長</p> <p>事務局：比企行政管理監 伊藤課長 溝課長補佐 江森主査(コンプライアンス推進課)</p>
次 第 (議題)	<p>1 開会</p> <p>2 議事</p> <p>(1)再発防止策の提言について</p> <p>(2)その他</p> <p>3 閉会</p>
公開又は 非公開の 別	公開
非公開の 理由	
傍聴者数	1人
審議した 内容	<p>(1)再発防止に向けた提言(案)についての説明、質疑応答及び意見交換</p> <p>(2)提言書の取りまとめ方法について</p>
問合せ先	<p>総務局総務部コンプライアンス推進課</p> <p>電話番号 829-1856</p>

### 1 開会

○司会 それでは、お待たせいたしました。ただいまから第5回さいたま市不適正事務処理に関する第三者委員会を開催させていただきます。

まず最初に、本日は委員3人に御出席をいただいておりますので、委員会の会議が成立することを御報告申し上げます。

また、本日は1名の傍聴申請があり、報道関係者は6社が見えております。また、報道機関より会議を撮影したい旨の申し出があります。

それでは、齋藤会長さん、進行をお願いいたします。

### 2 議事

#### (1)再発防止策の提言について

○議長（齋藤） それでは、これから会議を進行させていただきます。どうぞよろしくお願いいたします。

早速ですが、本日の議事に入ります。

議事（１）、再発防止策の提言について、これまでの委員会での議論をもとに事務局でまとめた資料について説明をお願いしたいと思いますが、きょうの部分がこの委員会の肝になるということですので、基本的には各委員まだ熟読はできない、資料見たばかりですので、お手数ですが、全文を読み上げるような形で御説明いただければと思います。よろしくお願いいたします。

○行政管理監 それでは、本日の資料ですが、資料１といたしまして、前回報告書の骨子案について御了承いただきましたけれども、前回の資料の内容も含めて、今回の資料を入れた形で全体の報告書案のイメージというものを資料１で作らせていただきました。まず、この内容を御説明します。

前回、内容を骨子ということで示したとおり、（１）で事実経過ということで、この間の不適正事務処理の発生、それから議会での検査、それから今現在百条の調査がありますけれども、このような経過をここで入れさせていただき、２番目といたしまして本委員会の役割と活動について、３番目としまして、これについては第３回の資料になりますけれども、不適正事務処理の内容と原因・理由について、（４）が４回目の資料になりますが、不適正事務処理を解決するための課題と再発防止策ということで挙げておまして、本日、第５回目の資料ということで、５番目に再発防止に向けた提言という、こういう構成で報告書を作ってまいりたいと考えております。資料につきましては、各回の資料をそれぞれ付けさせていただき、その他参考資料を適宜付けていき、報告書といたしたいと思いますので、よろしくお願いいたします。これが資料１の説明です。

それでは、提言の案を、資料２のほうになります。Ａ４で７ページにわたりますが、これをゆっくり朗読させていただきます。

まず、再発防止に向けた提言案ということで、前文になります。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のように、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、それぞれ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、職員の意識とあわせて、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原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６つの提言を行うものとした。

具体的な内容は、この後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。これが前文になります。以下6つの提言について書かれています。

まず第1番目、コンプライアンス意識の徹底です。

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のように、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」をあ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り組むのかという目的、意義、重要性を明確にすることは無論、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り組みを学ぶ機会や、日ごろ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。

ということで、想定される具体的な提案として、与える仕組みとして2つ。1つが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、それから実務的な研修になりますが、コンプライアンスの意識の徹底を図る研修の開催、これが与える仕組みとして必要ということで提言させていただきます。

それから、納得させる仕組みとして3点挙げてあります。1つが業務コンプライアンスチェックシートの作成、これは各所管において難解な行政課題があった場合のその考え方をチェックシートで考えるという内容のものです。もう一つがコンプライアンス自己チェックシートの作成、これは

比較的簡易な方法で自分のコンプライアンス度がチェックできるような、そういうもののチェックシートです。それから、これらのチェックシート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が必要であるということで、3つの納得させる仕組みを提言しております。

次に、2番目として組織マネジメントということで、ここはかなりボリュームが多いのですが、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、事務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、星印になりますが、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。

ということで、1番目の星としまして、管理監督職員のマネジメント能力の向上ということを挙げております。

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ということで、想定される提案として3つここに掲げてあります。1つが管理職の実務に関するマネジメントの研修の実施、その実務の内容につきましては、予算関係、契約関係、会計に関する事務、それから文書等の取り扱い事務。2番目に、部下職員に対するOJT（職場内研修）の実施、この研修で実務的な研修を各職員に徹底させるOJTの実施を挙げております。3点目としまして、決裁時、これは日々の業務の中で必ず起きてくるものですが、その決裁時において法令根拠等の確認の徹底をしていくということで、日常的な確認をしていくということを提言として挙げております。

2番目の星印として、進行管理の「見える化」ということで提言を挙げております。

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、1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とられ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こ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」について点検をする必要がある。

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に「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、これは時間外勤務のチェックにもなりますが、そ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つくることで、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一々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つくるべきである。

事業の実施に当たり、1人の担当者に任せ切りというのは、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。

ということで、提言として、ここで4点挙げております。1つが修繕契約進行管理チェックシートの作成、これは担当職員、管理職員共通のものであります。2番目に、修繕業務進行管理台帳による進捗及び予算執行管理、これは組織単位で把握を行うものです。3点目として、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、それから4点目といたしまして支出命令書に添付する書類の見直し、この4点を挙げました。

3点目の星になります。チェック機能の発揮ということです。

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いくためには、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して複数担当制が必要であるとしております。

想定される提案として2つ挙げております。1つが局内の他部門によるチェックの導入、それから修繕業務における複数担当制の導入、この2つです。

4点目の星印として、組織内の適正な人員配置。

現在、定員管理計画のもとで効率的な人事配置を行う上では、事業の進行管理や時間外勤務の状況等を把握した上で、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としております。

最後の5番目の星印ですけれども、事務引継の徹底ということを挙げております。

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・確認の上、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ということも挙げております。

また、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これは重要であるとしております。

次に、提言の3点目、事務処理の明確化・周知徹底・理解納得ということも挙げております。

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、さまざまな事務手続きにおいて、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でも同様である。

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。

想定される項目として7点挙げてあります。1つが事務処理手続きマニュアルの作成と定期的な見直し。内容としては、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が挙げられます。2点目として、単なる事務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、

研修の実施が必要であるということです。3点目として、決裁区分の検証ということで、支出命令については現在、負担行為が額によって各段階に上がっていくのに対して、一律の課長決裁となっていること、それから修繕業務において100万円以上2,000万未満が部長の審査がないというような状況もありまして、これらの決裁区分の検証が必要ということで挙げております。4点目として、監督員が必要な修繕業務の明示ということで、現在、監督員を置くような形で要綱が定められておりますが、修繕業務の内容によっては置く必要のないものもあるということで、この明示を提言として挙げております。次に、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、これは所管によってそういう事業があるところとないところがありますので、所管によってこういったマニュアルの作成が必要だという提言であります。次に、実務研修受講後の課内への周知徹底を図るという提言です。最後に、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ということで、7点ほど提言を挙げております。

次に、4番目の提言として、「制度・システム」の必要な見直しを挙げました。

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があった場合については、その手続きミスを物理的に防止することができるということが考えられます。

一方で、こういったシステムを構築する上では、運用を誤ると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も留意が必要であるという留意点を挙げております。

また、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、その運用に当たっての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ということでございます。

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上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ということを示述しております。

ここに提言として3点挙げております。1つが公印管理の指導・徹底、それから2番目として修繕執行伺に関する財務会計システムの見直し、それから小規模修繕における監督員の配置や検査員体制等の適正化、この3点を挙げております。

次に、5番目の提言としまして、繰越制度の適正な運用を挙げております。

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な事務処理の中で、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ということを提言しております。

想定される提言として3つ挙げております。1つが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、2番目に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、そして3点目としまして年度末における事業実施の見切りの判断、不適正な予算執行を回避するために、思い切った見切りをすることも必要ではないかということ提言として挙げております。

また、今回の年度またぎの不適正事務処理事案の中には、年度末に一定程度は必然的に生じるケースもあるということで、具体的には教育委員会の例を挙げてありますが、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が発生した場合が考えられます。

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ということです。

最後に、6点目としてモニタリングを提言として挙げております。

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、局外もしくは民間等による第三者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。

また、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。

ということで、想定される提言として2点ほど挙げており、抽出調査の実施、モニタリングを実施する組織または職の設置ということで、2点ほど提言を挙げております。

以上提言の内容です。よろしくお願いたします。

○議長（齋藤） 丁寧に読み上げていただきまして、ありがとうございます。



それでは、まず最初に資料1のほう、前は右側のマスの中空欄でしたけども、そこにちょっと埋め込まれて、なおかつ左側の骨子のほうにもそれぞれ要点がメモられておりますけども、これについては、資料1について、両委員何か御質問とか御意見ございますか。一応前回の話ではこの骨格で進めるということでしたが、よろしいですか。

〔「はい」と言う者あり〕

○議長（齋藤） それでは、資料1の確認については、原則この案のとおりで進めていただくということにして、それでは今大分長時間読んでいただきましたけども、提言の案、この資料2について何か御質問、さらにはきょうが最終回になりますので、これをバージョンアップするような形で、あるいは内容を豊富化するという意味で、質問だけにとどまらず御意見もいただければと、提案もいただければと思いますが、いかがですか。

じゃ、工藤委員、どうぞ。

○工藤委員 6ページなんですけど、6ページ目の上のほうの想定される具体的な提案というところの枠の中で、最初の公印管理の指導徹底というところなんですけど、今回のこの1回目から4回目までの中で、特に前回の第4回で私のほうもこの公印管理に関しては特に意見を述べなかったなというのを今改めて感じておりました、実際の運用状況を2回目か3回目に伺ったときに、かなり現行では問題があるなとは思ったんですけども、前回の4回目で特にそれに対して意見を言うのを失念してしましまして、そのために個々の今回の提言の中に、公印管理に関しては余り具体的な記述が入ってなかったもんで、この1行で何か終わっているようなのがちょっと気になっております。

やはり公印管理についても、もっと具体的にどうしたらいいかというような内容が盛り込まれたらいいなというふうに思っております、具体的には使う頻度とか、いろいろ一回一回出したりしまったりするのが煩雑なので、業務執行中は机の上に置いておいて、みんながいつでも使える状況にしているというのが今の現行だと思うんですけども、やはり管理者が常に自分の管理のもとに保管しておいて、公印を使用したい人がその書類に記入して、それを管理者に持って行って、そこで初めて公印を保管庫から出してきて、そこで印鑑を押すといったような本来あるべき手順をここで文章として書いていただいたほうがいいかなというふうにちょっと今思っております。

○議長（齋藤） 田口委員は何かありますか。

○田口委員 では、今思いついたので見ますと、6ページ目の5の繰越制度の適正な運用という項目がありまして、その中で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中で、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されれば回避できたケースであるという記載があるんですけども、これというのは、本当にこう言えるかということがきちんと検証をされた上での結論なのかなということが気になりまして、要は内部的な事務処理の運用とかコンプライアンス意識の欠如とかということに、その原因を探るのがこの会議の主目的なのでいいとは思って

すけれども、そこに本当にこういうふうに着いてしまっているのかという疑問がありまして、要はほとんどが回避できたケースであるという結論づけが、要はちゃんと検証ができた結論なのかなと。もし検証できていないとすれば、ちょっと高いハードルを課してしまうというか、内部だけに原因があるということの結論づけでいいのかなという疑問が一つありますので、そういうふうに着いてきたかどうかというところを再度確認、再確認というか、する必要はあるのではないかと思います。この点はいかがでしょうか。

○議長（齋藤） 3回目の資料、丸ついている資料ありますよね。この不適正な事務処理事項整理表というところを、これを一覧表を見ると、基本的にはちゃんとチェックすべきことがされていれば問題にならなかったはずだという、これを根拠にほとんどというふうにとっているのかどうかという、一つそれがあると思います。これ以外に別な理由があるのかということもあると思います。その点どうでしょうか。

○都市計画部次長 今回の不適正な事務処理の発端である南部都市・公園管理事務所の事例に関して、この第三者委員会の前に、実は都市局で相当量のいろんな書類のチェック、あるいは担当者への聞き取り、そういったものを重ねております。その中で、やはり我々が通常なされるべき標準的な事務手続きといえますが、そこがことごとく、本来であれば何でこれが通っちゃったのとか、何でここに書類がないのとか、それ全てが検証していく過程で、私、前回にもお話ししたんですが、職員のまずコンプライアンス意識、何で税金が支出されることが合法的なんだとかというようなことに行き着いてしまうという部分ございまして、そういった意味では、南部と同じ修繕をやっている北部においてはそういった守るべきモラルが着実に実行されていて、結果としてこういった事象は発生していないということも確認しておりますので、そういう意味でこの第三者委員会のいろいろなものに加えて、その他の調査からこういったことは前提としては入れるべきだというふうに判断しております。

○田口委員 そうであればいいと思います。ありがとうございます。

○議長（齋藤） はい、どうぞ。

○工藤委員 5ページ目なんですけど、真ん中の枠組みの中なんですけど、上から3番目の決裁区分の検証というところで、先ほどの御説明の中で100万円未満の修繕が頻発したとかいう、その説明に絡めてこの決裁区分の検証ということを説明いただいたんですけども、私のほうで理解がちょっと十分じゃなかったんですけど、もう一度このところを説明していただくとありがたいんですけど。

○行政管理監 これにつきましては、支出の関係なんですけれども、負担行為につきましては額によって課長以上の部長であるとか局長とか、段階を追って決裁権が上がっていくんですけども、支出命令書については、その額にかかわらず、負担行為が決裁されているという前提にはあるんですけど、課長決裁で全て額の多寡にかかわらず行われているというのがありまして、このチェックをさらに二重にかける意味で、課長決裁にとどまらず上まで持っていくような、負担行為と同じように

持っていくような方法もあるんじゃないかということで1つあります。

それから、修繕において100万円以上から2,000万までが、本来は部長の業者選定の承認というのがあるんですけども、それについては100万円以上は契約課のほうで業者選定する関係上、課長決裁で終わっちゃっているのがあるので、そこも執行伺の段階で所管の部長まで行くようなチェックも必要ではないかという検討があるので、それらを含めて決裁区分の検証が必要だということをおっしゃっています。

○工藤委員 わかりました。

これもまた2回目か3回目のときのお話なんですけど、その参考見積もりとして100万未満の修繕で、結局1者しか見積書とっていなかったという説明があったと思うんですけども、やはり2者以上とらなきゃいけないものを1者で済ませてしまって、そのまま発注があったところがあったんですけど、これに関して、今回のこの提言の中には、やはり何か2者とるべきものをとるようなための提言といいますか、これも前回の4回目と、私は多分これに関しては特に何も意見は言っていなかったと思うんですけど、もしこれが今回の提言に入れるとすれば、もしかしたら4番目のシステムのところで、やはり2者の見積もりが入らないと次の段階に進めないみたいな、そういうような仕組みに変えてしまうことでそのエラーを防ぐことができるのかなというように今ちょっと思っているんですけど、それがもし非常に煩雑になるのか、あるいはできるのかちょっとわかりませんが、もしそういうことがこの中に盛り込めるようであればやっていただく、書き込んでいただければなと思っています。

○契約管理部長 ただいまの御意見でございますけれども、見積もりにつきましては、契約規則の中で、例えば修繕業者につきましても、選定業者数についてその要綱の中で250万円以下の修繕は、2社以上ということなんですけど、それ以外にも金額によって業者数が分かれております。

また、ただいま御指摘のこれをシステムの中に組み込んでというお話ですが、この件につきましては今現在行っておるシステムの改修と申しますか、直ちに当たった費用であるとか、そういったことが試算してございませんで、その辺の費用を試算するであるとか、あるいはほかの方法でその辺のところを十分なチェックができるかどうかということを検証しながら考えていかなきゃいけないと思っています。システムの改修の一番大きいのは費用ですね、費用対効果、そういったところが一番考えるべき点だと思っています。

○工藤委員 ということは、やっぱり今回のこの95万プラス消費税の修繕は2者必要だということでよろしいですね。わかりました。

じゃ、ちょっと今ここでいきなりシステム化についてどれだけコストがかかるかという、当然検討されていないでしょうから、ここで書き込むかどうかというのは判断はできないと思いますけども、もしそういうことが可能であれば、そういうシステム的なものを直すことで、今後そういう人的なエラーを防げるのかなというのがありますので、もしそれが可能であれば今回の提言の中に入

れていただければなというふうに思っております。

○議長（齋藤） ちょっと関連するんですけども、5ページの決裁区分の検証というのは、工藤委員最初のほうにも申し上げましたけど、公印管理と同じようにやはり本文でもう少し方向性が見えるような内容を増やしていただけるとありがたいと思います。

それから、関連して4ページのところ、支出命令書に添付する書類の見直しというのと今の決裁区分の検証って、こういう場合は実は100万円未満の事業が膨大に増えたという事例が示しているとおり、何らかの制度が、つまり上のほうから政策ができる現場は対策を講じるんです。だから、政策に対して、現場で働く下の者はどうにかそれに対抗しようとして、対策。その対策が誤ってしまうということがあるので、これは本文の中に書けというわけではありませんが、その何らかの仕組みや制度を見直したら、どういうリスクを負うのかと。どういう問題が発生するのかと、新たに。こうしたことをやっぱり予測して、それを研修のテキストに使うというふうな姿勢を持つと、かなり研修内容も充実しますし、それからリスクをあらかじめ想定しておけばそれは起こらないということになりますので、リスクの想定、制度とか仕組みを変えるときには、必ずそこからどんな弊害が起こるかというところを今回の事例から教訓としてちょっと意識していただければと思います。

今回も会計の区分で100万円以下は全庁の会計課に通さなくていいということになれば、それは楽だから、それを回避したら100万円にするというのは、これは普通の考え方だと思うんです。ただ、法令遵守という点では違法には間違いのないわけですけども、ただこれつまり仕事を処理するという組織風土からすれば当たり前な発想だと思うんです。ですから、起こるべくして起こった発想だと思うんです。ですから、そういったことを回避するには、制度改正によってどういうすり抜けられる方策があるのかというのを制度立案者のほうがやはり場合の数想定すべきだと。ですから、そういうことを踏まえた上で制度を見直して、なおかつそれを研修のマニュアルに反映させるという、そういった一連の連動した取り組みが非常に重要だと思います。

それと、お二人のほうでまだ何かあればどうぞ。

じゃ、私がちょっと1つだけ。1つというか、私のほうから2つ注文が。1つは、この提言書の文字ですけども、最初のほうのページにぜひ入れていただきたいのが、前回の資料の中でそれぞれ問題状況という整理がありました。履行期間とか、年度またぎとか、契約事務とかという類型がありました。それがまず1つあって、もう一つはそこから派生した課題です。まとめた課題で、課題の具体的な内容という、そうしたものと今回の1から6までの具体的な提言がどう関係性を持つのかという関係図を1枚入れていただければ、最初のほうに入れていただければ、よりこの提言の全体が見えやすくなると思うので、この図をつくっていただければと思います。

それから、最後のモニタリングなんですけども、これは多くの自治体では、本市と同じような事例かつて起こした自治体はおおよそ担当職を置くなり組織をつくるという傾向があるようですが、唯一今回のこの提言の中で1つ新しい部分は何かということ、局外というのは同じ役所の中ですから、

これはこれで第三者的にはなると思うんですが、明確に言うと行政とかかわりないところの第三者という意味では、7ページの一番最初の行の民間等という、こういった人たちあるいは組織を活用してモニタリングするというのは、実現すれば多分日本で初めての取り組みにはなると思うんですが、これはちなみに表現上まず一つ、本文の中に、最後の行に組織内部のチェック機能を定着させる仕組みとして、職の設置は書いてあるんですけども、肝心かなめの外の、要するにモニタリングをする実施組織が、外とか内とかでもいいんですが、その表記がちょっと漏れているので本文に入れていただきたいということと、これは2つあるうちのあと一つは確認なんですけど、このモニタリングする組織というのを純粋に、例えば参加型だとか、民間の有識者を今回と同じように委員会方式にするとか、何かそういったアイデアは今の段階であるんでしょうか。これは質問です。個人的には、純粋に民間にやってもらったほうがいいとは思いますが、ただ余りにも劇薬過ぎる可能性もあります。

○行政管理監 これについては、現在、市のほうでは内部で、機関は監査事務局ということで、その部局とは外の機関で、専任の監査委員と議員選出の監査委員によって財務会計の定期監査とかやっております。それからあと、政令市になりましたので包括外部監査ということで委託をして、その監査委員さんの事務監査を受けている、そういう制度が行われていますけれども、そういう中でこういうことが起きてしまったということで、そういう補完するものとしてこういうモニタリングというのは制度として活用できるということで提言をいただけるというふうを考えており、今のところまだ具体的な組織なり職なりは考えておりませんが、今後検討するべき、今行われている監査機能を補完する意味で何らかの機能が必要だというふうには考えております。

○議長（齋藤） わかりました。

済みません、続けて質問なんですが、監査委員というのは事務監査もやるんですか、行政監査も。

○行政管理監 人数が限られていて、組織が大きいということで、十分ではないですが、そういうところも今取り組んでいるところはございます。十分かどうかは別としまして、そういう方法もあるということでございます。

○議長（齋藤） わかりました。

モニタリングのところでは、田口委員、何かアドバイスとか提案ありますか。

○田口委員 このモニタリングを実施する組織または職の設置というところは、さらに具体的にはどのようなことを考えているのかということを知りたいんですけども。

○議長（齋藤） 職のほうでいいですよ。組織は聞いていないですよ。

○田口委員 はい、そうです。失礼しました。

○行政管理監 第三者ということになりますので、外からのということで、弁護士さんであるとか、そういった専門職をそこに配置してやっていくと。あくまでも内容については、その監査によって起きた不祥事が、懲罰を与えるとか、そういう機能を考えているのではなくて、あくまでもそうい

う実証する中で職員への警鐘を働かせるような、そういうアラーム的な機能として働けばいいのかなというふうには考えてはおります。

○議長（齋藤） 確かにモニタリングですから、警察のようにパトロール型のモニタリングということではないと。私もそちらよりは、問題を摘発するというよりは、犯人を捕まえるとか、そういった趣旨のモニタリングではなくて、パトロール型ではなくて、消防署と同じように、問題が起こりそうだと、危ないよというような、あるいは調べに行くよという警報を鳴らすことによって不適正な処理を回避させるというファイアーアラーム型のモニタリングが、これが重要だと思うんです。誰かを犯人に仕立てることが重要なのではなくて、行政として適正な手続きを確保するということをするためには、モニタリングは今ちょっと説明にあったとおりファイアーアラーム型、これが望ましいだろうと思いますし、できれば確かに弁護士さんであるとか公認会計士さんだとか、そういった人たちに期限つき任用として入っていただいて担当してもらおうというのも、確かにこれはこれで、政令市の中では多分やっていないと思うので、これも一つのアイデア、そういう例示であっても、最終的に報告書ですから、するかしないかの裁量は長にありますのでともかくとして、一つのアイデアとしては例示として盛り込んでもいいのかなと。組織及び職について、もう少し具体化してもいいのではないかなというのは私の意見です。

さて、ほかに、アトランダムで結構ですが。工藤委員、どうぞ。

○工藤委員 今のモニタリングについて、私のほうの考えがちょっと別でして、私のほうはやっぱり外的な目としては監査委員と包括外部監査があるということで、これはもう外部監査として確立している制度だというふうに認識しております。そうすると、じゃ外部じゃないものというモニタリングというのは、とにかく内部監査的なものなのかなというような意見が私のほうにはありまして、そうするといわゆる民間的な、民間の会社なんかもそうなんですけど、やっぱり外部監査と内部監査が存在しまして、内部監査のほうは内部監査室というのがあって、それが日常継続的に事務処理をチェックすると。何か問題があったらチェックするのではなく、当たり前の仕事としてチェックするという組織が存在しておりまして、そういうものも逆にあったほうがいいのかなと。これは、いわゆる地方公共団体にそれが設置できるのかどうかって、これはまた別の問題ですけども、一応そういうような意味でのモニタリングがあってもいいのかなと。やっぱり外部のほうとしての分は監査委員プラス包括外部監査で十分なのかなというのは、これは私個人の考えでございます。

○議長（齋藤） 確かにおっしゃるとおり考え方、今の場合例えば、委員会の中で割れても事務局が困るからですけども、基本的には確かに2つ考え方があると思うんです。弁護士さんなり公認会計士さんを期限つきで任用するという事は、これは外部の人を公務員として一時的に採用するわけですから、もう明らかに内部の職員になっちゃうわけです。そういう意味では、第三者と言いつつも、実は第三者じゃなくなっちゃうんです。ただ、そこは属人的にプロがチェックしますよという違いだけなんです。そういう意味では、工藤委員がおっしゃったような内部監査室と同じ役割を果

たすと。もう一つは、完全に外部の人にやってもらうにしても、専門家を外部のこういう委員会方式みたいのにしてやるのか、あるいは監査室みたいなところを設けて、完全にそこに一時的に専門家として入ってもらってチェックするという、考え方何通りか出ると思うんですね。

だから、要はつまりどちらのパターンをとっても重要なのは、モニタリングの意図というのはどういうことを狙って設けるかと、モニタリングするかということが多分重要だと思うんです。そこに至るアプローチは、どんなアプローチでも構わないと思うんですが、山の登り方が自由なのと同じように。その意図としては摘発型なのか、それとも書類整備を確実に確保するというファイアーアラーム型なのか。パトロールなのかファイアーアラーム、この点ではどっちがいいですか。

○工藤委員 私のほうはファイアーアラーム型です。あくまでも犯人を捜すためじゃなくて、犯人をつくらないため。犯人というか、問題を起こさないためのものというふうに考えております。

○議長（齋藤） じゃ、その点是一緒ですね。いずれにしろ、結論的にはそういう問題を未然に防ぐという警鐘を鳴らすというためのあくまでもモニタリングであると。モニタリングって、もともとそういうものなので、そういう考え方でその外の人なり、局外の人なり、あるいは専門家なりというのを上手に使うという、そういう趣旨だということですね。

さて、ほかに何かお気づきの点で確認する点、あるいはもう少し内容を増やしたほうがいい、あるいは項目として欠落している部分って。どうぞ。

○工藤委員 ちょっとこれは質問になってしまうかもしれませんが、3ページ目の一番下なんですが、例えばというところで、例えば修繕業務は必ず複数の職員で担当させることによりというふうに書いてあるんですが、今回は北部は2人、南部は1人というふうなことで、南部は複数ではなかったということなんですけども、この修繕業務に限らない場合なんですけど、さいたま市役所全体の業務として、やはりこういう複数の職員で業務を担当するということが普通に行われているのか、あるいはそれは余り意識されていないのか。今回の委員会の問題とちょっと離れてしまうかもしれませんが、一応概念的に理解しておきたいんで、その辺もしわかれば教えていただきたいんですが、複数で職務を担当するというような、そういう体制になっているのかどうか、ちょっとそれを教えていただけますでしょうか。

○コンプライアンス推進課長 事務局からですけども、基本的には課長、係長が職員の役割分担を決めたりするわけなんですけども、そのときにほとんどの場合が、主と副という形で置いているものがほとんどだと思っております。

○工藤委員 その主と副というのは、担当が主と副という意味ですか。

○コンプライアンス推進課長 そうです。担当のほうで、この担当に対して主と副を置くという形で事務分担を行っているということです。

○工藤委員 わかりました。そうすると、今回のこの提言の中に複数の職員で担当させるということは、逆に言えば当然のことというふうに認識されて、特別なことではないということで、ただそれ

が決定されていなかったために、ここにあって記載していると、そういう読み方になると思うんですけど、それでよろしいでしょうか。

○コンプライアンス推進課長 そのとおりでございます。

○田口委員 4ページ目の真ん中よりちょっと上のチェック機能の発揮という星印のところ、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という記載なんですけれども、局内の他部門というのは具体的にはどういう立場というか、業務内容としては全く異質な業務を担当している部門ということなんですか。

○行政管理監 これについては、全く異質だと監査も大変だということもありますが、一応局内には複数の課がありますので、現在のところ検査体制については当該課長と、その課長が指名する主査以上の職員という形で完了検査をやることになっておりますので、それを他課の職員でやることもチェックの機能としては働くのではないかとということで挙げてあります。

○田口委員 では、全くその業務にかかわっていないというか、内容を熟知していない人が、客観的な立場では間違いありませんけれども、やっても余り意味がないのかなと思ったので。

○行政管理監 その点ですけれども、チェック表というのができることによって、ほかのところでも記述がありますけれども、そのチェック表によるチェックが必ずできていれば、そのチェック表に基づいて事務の監査というのが他課の職員でもできるような形にもなるというのがありますので、そういう前提としてチェック表を必ず整備するということが必要となりますが、そういうチェック表により監査ができるのではないかとこのように考えております。

○田口委員 そのチェック表を見ることによって、チェックがちゃんとされているかどうかというのを見るということで。わかりました。それは、結構誰にでもできるというか、単にチェック表とやるべきことを照らし合わせる作業であれば、わざわざ他部門によらなくてもできるような気もするんですけれども、いかがですか。

○行政管理監 今回の南部において、特殊な事例かもしれませんが、そういう不適切な事例が出てきたということで、その対策として他部門によるクロスチェックというのも必要ではないかということで、提言として挙げさせていただきました。

○議長（齋藤） 同じ課内でやれば、上の文章にあるとおり身内が身内ですから、例えば悪いですけど、例えば防犯計画立てるときに、泥棒が集まって防犯計画立てても無意味ですよ。身内が身内をチェックするって、判官びいきで当てにならないというのが常識なわけです。なあなあを排除するというのであれば、隣の課が余り口をきかない人が来たら、後でやっておくからと言うことができないと。なあなあを排除するという効果ぐらいしか。ただ、重要なのは、やはり誰が見てもチェックできるチェックシートができるということが最も重要だということに考えて、それを他の人がやれば、なあなあは通用しないよという、こういう抑止的な効果という意味合いなんじゃないかな。

ちょうどしゃべり出したので、ちょっと私も4ページのところのその星印の組織内の適正な人員



配置と事務引継の徹底、これ基本方針、当たり前のことを書いているだけなので、せめて星印の下には、ほかと同じように想定される具体案、例えば組織内の適正な人員配置というのは、例えば給与を担当している部局が、ちゃんと今回の場合だと事務所に報告をして、これってどうなのと情報を提供すれば、それはそれで外から情報が入って、マネジメントできたということも考えられるので、そういう意味ではバックオフィス、いわゆる人事だとか給与だとか財政だとか、そうしたバックオフィスと、例えば担当課の連携を強化する、徹底させるとか、何かもう少しこれまでやっていなかった事柄をしっかりとやれるような形でちょっと案を入れていただければ、1に入れるべきだなと思います。

それから、同じ趣旨で事務引継にも具体的に、恐らく担当者レベルは自分がわかるように、ちゃんと公式な行政情報とは言わないけども、個人的にはちゃんとメモをとったりとかしているとは思いますが。ただ、それをやはり引継に必要な、例えばここに進行管理台帳を活用してとかということがあるので、この本文に即して具体的にチェックシートなり台帳なりを活用した引継の徹底とかというふうにしっかりと提言として箱の中に入れていただくということが必要だと思います。ぜひそれをやってください。

工藤委員、何か。はい。

○工藤委員 先ほどのモニタリングとの絡みで、田口委員からの質問にプラスなんですけど、担当を複数にして、お互い内部牽制をして、かつ他部門によるチェックを入れて、さらにモニタリングも、局内なのか、民間なのか。となると、何かチェックがたくさん入るのはいいんですけども、やり過ぎかなという。逆に、業務が停滞する可能性もないかなと、ちょっと今逆に心配しております、もしこのモニタリングが入るのであれば、この他部門によるチェックは必要がないのかなという。内部的な複数担当でお互いの仕事をチェックして、お互い牽制し合って、それでそこに仮にモニタリングの組織なり職が設置されれば、それを別の目で見るといって、それだけでも十分なのかなというのもちょうと今ふと思ったんですが、ほかの委員の方、どうでしょうか。

○田口委員 私もそう思いました。同じことを。

○議長（齋藤） 私自身は、これ報告書ですから、どうなるかわからないんですけど。どういう選択、チョイスをするかが全く読めないんで、基本的には書いておいても別に私はいいいんじゃないかなと。書いたとおりやってくれるというのはまずあり得ないので、基本的にはこの中で実現可能性の高いもの、工藤委員がおっしゃったように、やはりそれぞれバランスをとって、その適正な手続きの確保と効率性というのを確保した上で最終的に選択すると思うので。ただ、我々が提言として重要なのは、ダブルチェックが必要ですよということ、あるいは他人の目なりがあったほうが効果的ですよということ、これを言うだけだと思うので、最終的には最適値を選ぶと思いますので、私はあってもいいのかなと思うんですが。

○工藤委員 私も今、これが入れればこれはなくてもいい、これがなければこれというような言い方を

したと思うんですけども、やはりどうなるかがわからないので、やっぱりそこは抜いていいのかどうか、ちょっとそれも不安に思いながら言ったんですけども、齋藤会長がおっしゃるように全部が実行されるわけではないということでしょうから、そういう意味で入れておいてもいいんですが、逆にこれ本当に全部が実現してしまったらというふうな意味もあったんで、ちょっとそういう。

○議長（齋藤） わかります。

○行政管理監 今回の件で、先ほどのシステムの中に物理的なストップをかけるということが提案であったんですけども、それもチェックシートで動いて、それが未然に防げるという確保が、検証が得られるのであれば、あえてそのシステム、お金をかけるまでもなくチェックシートでできるのかというような考え方はっております。

○議長（齋藤） ただ、人に頼り切りというのは非常に脆弱なんです。人の心というのは移ろいやすいので、ですから、どうしても何らかの仕組みというのは必要でしょうけども、確かにおっしゃるとおり、確実に担保されるのであれば全てやる必要はないという、これはそのとおりだと思います。

そういえば、先ほどのモニタリングのところ、弁護士……。今これは期限つきで弁護士を庁内に任用するという自治体が増えてきております。さいたま市はまだやっていませんけども。ただ、これはこれで非常に今回のようなリスク管理という観点からすると、専門職の期限つき任用というのは、内部でそれを育てることは大変なんですけども、外から一時的に任用するやり方というのは、これは非常に重要なアイデアだと思います、私。ちなみに、この近辺ですとというか、となりの県ですが、流山市が弁護士を入れて、政策法務上も非常に法令とか遵守、コンプライアンスにおいても非常に効果が上がったという報告がされているので、これはこれでそういった専門家を内部に入れるというのも実は大きな効果があると思います。

ちょっとこれはお二人の委員にお諮りしたいんですけども、これまで分割発注という100万円以下のって、この扱って、たまたま100万円を切れれば手続きが簡略化するという、これは現場レベルの対策がそうさせているわけですけど、コンプライアンスがないというのもそのとおりなんですけども、ただこれって今回のやつでどう取り上げればいいのか、どう触れればいいのかとちょっと悩ましいんですけども、手続きがしっかりしていればそれは済むということもあるんですけども、問題は事業が決定されるときに、あらかじめ担当者が上げるプランが100万円に分割した状態でプランが上げられた場合、防ぎようがないんですよ。今回の場合は、大きい金額を分けたってあからさまなことがわかるから問題になりますけど、初めから事業のプランとして細かくされたら、本当は大きい事業なのに、それを面倒くさいからと、プランニングの段階で細かくプランを上げられたらどうするんだと。誰がいつどうやってチェックするんだと。これは、別に違法じゃないんですよ、その場合は。たとえ金額が同じになっても。だから、すごく悩ましい。今回の場合は、あからさまに不正だとわかるからいいんですけども、だから取り上げ方ってどうすればいいのかなと。

私個人としては、これは実際には事業選択、政策選択とか政策形成段階の、本来は役所の中で事

前評価がしっかりしていれば問題ないわけだけど、それすらないわけですから、これチェックしようがないので議会に頼るしかない、監督者に頼るしかないということなんですね。ところが、官僚制の悪いところで、下から上がったものは否定しないという慣習があるんです、もともと。部下から上がってきたものを余りこ。それをやると、自分の決定ができなくなるので。これが民間であろうが、企業であろうが、官僚制の最大の欠点なんですけど。

ちょっと話大きくなって飛んでしまうので、戻すと、要は今回の分割発注みたいのが大きな問題だと認識できるかどうかということと、もしそうだとすれば、その対策は、じゃ上げなくていいのかと。個人的には、私はこれ次元が違う問題だろうと思うので、今回の上がった手続きをしっかりと、あるいは管理職がチェックしていけば、それはある程度防げると思うので、今回のようなスタイルでいいのではないかと思うんですが、厳密にやっていると悩ましい問題で、位置づけがまず難しくなるということがあるんですが、お二人はどう思いますか。

○工藤委員 やはり最初のプランニングの段階で分割をしてしまえば、やっぱりチェックが入りづらいというのはそれがあって、逆にきちんとそれが本当の業務と直結している予算であれば、それはそれでいいのかなと。

ただ、問題があるのは、1つの何かの修繕のときに、A物件修繕4分の1、4分の2、4分の3、4分の4という、初めからもう分けようがない修繕をただ単純に割った分という、これは問題だと思うんです。何か1つの固まりじゃなくて、AとBとCとDという修繕があって、これをおののにやって、たまたまそれが95万ですよとなれば、それはそれでいいのかもしれませんが、1つの固まりをただ単純に4分割して、その1個1個を95万にしましたと。これは、もうあからさまですから、これは問題にしなきゃいけないのかなと。そのこの区別が必要なのかなというふうに思っています。

○議長（齋藤） 今回のケースは、明らかに仕事が増えたので、基本的には手間を省こうとしたことが明らかのように思えるんです。そういう意味では、特段大きくほかで起きているわけではなくて、1人が集中的にそれを行ったという業務分担のマネジメントの不適正さがそういうふうらせているようにも思うんです。そういう意味では、逆に言えば適正な業務分担で適正なチェックが入れば防げるだろうというふうにも考えられるんですけども、特に項目として上げる必要はないですか。いいですか。

○工藤委員 でも、やはり今私言っているのが、もしそういった内容がうまくここに入るのであれば本当は入れてもらいたいなどは思っておりまして、結局、今回は税抜き95万の工事がたくさん出たというのも大きな問題になっておりますので、それが今回の我々の提言の中に何ら触れていないというのも、ちょっとどうなのかなと感じますので。じゃ、どうやってそれを入れるのかと。修繕業務の内容そのもののチェックというふうな意味合いになってしまうと思うんです。その分け方が適正に行われているのかどうかという、それをここでどういうふうに書いたらいいのかちょっとわか

りませんが、最初の執行伺の段階で、その内容を……

○議長（齋藤） それしかないんです。

○工藤委員 うん、中身を見るしかないと思うんです。

○議長（齋藤） 修繕なら修繕で伺い出す段階で、その事業が事業として一つのものとして適切か否かという、そういう判断しかしようがないんです。じゃ、何かそうした細分化を回避する方策としての視点として、今回のケースは1人がほとんど起こっていて、ほかの事例では確認できなかったわけですので、ただこれも起こり得るということからすると、例えばどこに入れましょうか。管理監督者のマネジメントの項目に、その決裁時における法令、根拠等の確認、このあたりを例えば本文の中でそういった事業として、1つの事業として……1つの事業というか、事業として適正であるか否かを確認するというようなことを本文に少し入れると。盛り込んで対応するという、そういうのでどうですか。いいですか。

〔「はい」と言う者あり〕

○議長（齋藤） じゃ、本文の中で、その2ページの下のところの決裁時におけるということをちょっと本文の中に若干触れて、特に今回のケースを踏まえて修文をしていただければと思います。ほかに両委員で何かお気づきの点とか、あるいはありましたら。

どうぞ。

○工藤委員 6ページなんですが、5番の繰越制度の適正な運用のところ、また四角の想定されるということなんですけど、3番目の年度末における事業実施の見切りの判断ということなんですけど、これ委員会ではこれに関しては特に何ら出なかったかなと。

○議長（齋藤） これは、都市局の部長さんのほうから一つのアイデアとして出されておりました。1月か何かに、もう見切りをつけましょうと。

○工藤委員 思い出しました。2月でとめるというあれですね。失礼しました。

○議長（齋藤） これはこれで一つのアイデアですよ。

ちなみに、これは確認ですけども、6ページの下最終的にはあれですよ、回避できない問題が下から2段落目の趣旨のところなんですけど、回避できないような、予測できないような修繕があるということと、例えば年度末から年度初めの2日以上にわたった緊急修繕、これは結局専決でやるということですよ、やる場合は。

○学校施設課長 どういった形での対応が可能かということにつきましては、財政当局とまだ詳細については詰めてはおりませんが、何らかの形で繰越をできるようなことを、そういった方策をとらないといけませんので、考えていきたいというふうに思っています。

○議長（齋藤） 財政課がかかわれば何とかできるんですね、要は。

○学校施設課長 手続き上は、先ほどおっしゃったような専決なりといったことも可能ですので、制度として何も無いということにはございませんので、そういった対策を何らかのものをとるというこ

とで考えております。

○議長（齋藤） はい、わかりました。じゃ、しっかりとやれるものがあるんであれば結構です。何か書いていて何もなかったという、弾がないんじゃないちょっと困るんで、確認のためです。

ほかには何かお二人の委員のほうからありますか。

はい、どうぞ。

○工藤委員 7ページ目のモニタリングのところなんですけど、抜き打ち的に内部というところで、各局外、民間等ということなんですけど、先ほどからこの議論の中で民間というものを、外部の専門家、弁護士なり公認会計士的な、そういう意見が出ておりましたので、これ民間というよりは、何かそういうようなことが明示されるような言葉のほうがいいのかななんてちょっと今思っているんですけども。

○議長（齋藤） 民間等と入って……

○工藤委員 この言葉がひとり歩きしてしまって、何か誰でもみたいなふうにとられるかなと。

○議長（齋藤） 専門家等と。

○工藤委員 ええ。

○議長（齋藤） 民間じゃなくて、専門家等にしちゃうと。

○工藤委員 のほうが、外部モニタリングの意味合いがよく明確になるのかなと、ちょっと今思っております。

○議長（齋藤） これも確認なんですけども、3ページのところの組織的な対応といったときに、部長が入ると組織的な対応となるんですか。組織的な対応って、局長はどうでも……。どうなんでしょう。局長は知らなくてもいいんですか。局長はもう公務員じゃなくて、政治家だからいいという。嫌みを言っているわけじゃないけど、どうなんですか。

○行政管理監 局長権限には人員配置ということで、主査以下のそういった人事権がありますので、当然流動的な人員配置は局長権限でありますので、そういうところは局長がかかわってくるというふうを考えております。

○議長（齋藤） ごめんなさい、最低でも課を統括する。最低でもですね。最悪でも部長。わかりました。ごめんなさい。私の読み違いです。

何か漏れているところってありますか、項目として。大きく今回の事象から、問題状況から察して。

済みません、ちょっとこれは報告書の体裁で確認したいんですけども、前回の資料3で、問題の不適正処理状況が来て、課題の類型が来て、具体課題があって、再発防止策という、こういう前回の資料3があるんですけども、これと提言の間の関係ってどう見ればいいんでしょうか。今ふと疑問に。つまり前回の資料3で見ますと、個別たくさん書いてあるんですけど、これはそれぞれやれるもの、やれないものと、いろいろ丸とか三角とかありましたけど、これの前の資料の各課のアイデ

アを収れんした形になっているわけですね。この収れんしたものをベースに提言ができるんですが、そうすると例えば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いったところ、これは提言の1のところである程度わかるんですが、でもほかにもコンプライアンス意識につながる項目があるように見えるんですが、どのように整理考えればいいでしょうか。これはこれで行政のほうやりますというもので、きょうの資料2のほうはこちらの委員会の提言としてのただの提言、前回の資料3のほうは市のほうの今やろうとしている、あるいはやれるだろうという考え方を整理したものと、そういうすみ分けでよろしいですか。

○行政管理監 はい、そうです。

○議長（齋藤） わかりました。

○行政管理監 それぞれ議論していく中で、収れん、協議した結果ですので、全く関係ないということではなくて、ある程度まとめたものとして提言という形で出していました。

○議長（齋藤） それでは、やっぱりあれが、冒頭に申し上げた関係図がわかるような図を一つやっぱり入れていただくとありがたいです。

○工藤委員 6ページ目の繰越制度の適正な運用のところなんですが、最初の御説明文書の中で、進行管理ができていれば今回の分はほとんどが回避できたというふうなことが書いてありまして、先ほど田口委員もこれについて質問されたと思うんですけども、結局繰越制度の適正な運用という項目が一つの表題として出ているということは、本来だったら使えたものを理解が不足していたために使わずに、恣意的に年度またぎをしてしまったということで、本来であればきちっと処理は、手続きを踏めば事故繰越なりで繰越ができたものが多数というか、というのも存在していたんだというようなことがこの文章の中にあっただけいいのかなと思うんですけども。何かほとんどが回避できたんですよというふうに書いておいて繰越制度の適正な運用って、何かちょっと流れでつながらないかなと思っております。

だから、ほとんどが進行管理さえうまくいけばということなんでしょうけども、ただそれだけでは防ぎ切れないものも中にはあって、かつその中には、きちっと繰越制度を運用すればちゃんと適切に年度またぎできたものが存在していたにもかかわらず、それがその制度をうまく理解していないために勝手な自分なりの判断で年度またぎをしてしまったという。だからこそ適正な運用が必要なんですよという、そういう流れがあったほうがいいのかなというふうに思います。

○議長（齋藤） 確かに。

はい、どうぞ。

○田口委員 ちょっとこの提案は抽象的というか、本件とはちょっと一段上の問題になってしまうのかもしれないですけども、2ページ目の管理監督職員のマネジメント能力の向上というところで、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と。その真ん中の部下職員に対する職場内研修の実施というところなんですけれども、その実施の内容として、相談しやすい職場環境づくり

というか、報連相ということがよく言われますけれども、今回相互のチェック機能とか複数担当制とかということができましたけれども、それも相談しやすい環境が大前提となるので、そのところは職場内研修、マネジメントをする人の立場からそういう環境をつくっていくということが非常に重要なことなのではないかと思います。事務処理だけれども、判断を迫られるというか、微妙な事案とかもあると思うので、そういうときに相談をすることによって、あるいは周りの人に相談することによって一つの適切な結論が出やすくなると思いますし、またその結論の正当性というもの何か問題が起こったときに担保しやすくなると思うので、それは一段上の話なのかもしれませんが、組み入れてもいいのではないかと思いました、具体例として。

○行政管理監 その点は、もちろんだと思わなければならないけれども、そのコンプライアンス意識の徹底のところ、提言のところの一番下のところでミーティングの定期的な開催等ということで、そういうところでもコミュニケーションを図っていくというところは挙げてありますので、それとあわせてこのマネジメント能力の向上でも使えるものというふうには考えます。

○田口委員 それに含まれているということで理解しました。

○議長（齋藤） 工藤委員、何か。

○工藤委員 ちょっと今何か漏れていないかなと思っていろいろ見ていたんですけども、前回、第4回のときに、いわゆる内部通報制度の周知徹底というような対策があったんですけども、その実際の運用状況を前回確認したところ、制度はあっても実際に通報制度で利用されているのはゼロ件だというようなことがありますて、せっかくあるものが生かされていないのかなというふうにちょっと思っております、もし今回提案できるとすれば、いわゆる内部通報制度の受信側が市役所の中にあるということも、もしかしたら影響しているのかなと。外部のところに窓口があればと。例えばですけど、どっかの法律事務所と提携をして、弁護士事務所に通報窓口があって、そこに電話をすればいいみたいな、そういったものも、もしかしたら内部通報制度を徹底させるという意味では一つの案なのかなというふうにちょっと思いました。

○議長（齋藤） 今の発言からもうちょっと膨らませると、既存の仕組みを上手に活用する提言がなくともいいのかという趣旨にもなりますよね。だから、監査委員に事務監査までさせれば行政評価は要らないんです。ただ、やっているところはないんですけど。だから、もう監査というのと行政評価というのは紙一重で、区別つかなくなるんです。ただ、それは別としても、既存の仕組みで活用できる場所の提言がなくともいいのか、これについてはどうですか。例えば監査委員がいるから、それをそこに新しく業務振ればいいじゃないかと。簡単なこと言えばですね。書類の検査もやってもらってもいいんじゃないのというものもあるでしょうし、毎月の定例の出納監査報告をもっと頻繁にやったらどうというものもあるかもしれません。かなり大変だとは思わんですけど、何かそこまで……。確かに効率的な仕組みにはなるかもしれませんが、どうでしょうね。入れたほうがいい。

○工藤委員 先ほどのモニタリングのほうに今、話が飛んでいるんですね。

○議長（齋藤） いや、通報制度の話で言えば、もう既に市にはあるんだけども、利用実態がない。だから、使えるようにしたらどうということ盛り込むべきだという話でしたよね。

○工藤委員 はい、そうです。

○議長（齋藤） だから、それはそれでそのとおりだと思うんですが、それを言うと、ほかの既存の仕組みをもっと活用すべきだということもあってしかるべきかなという話になったら、これをどういうふうに、だから広げて提言したほうがいいのか、そこだけでいいのか。

ちなみに、内部通報で言えば、神奈川県なんかは職員の通報よりは、修繕とかにかかわった場合は基本的には業者のほうに通報制度を徹底させるんです。だから、職員が通報するのは当然あるんだけども、ウエートの置き方をどう、だから今の場合、ちなみに通報制度は業者もできるんですか、それは。公務員だけを対象としているんじゃないんですか、内部通報だから。

○コンプライアンス推進課長 市のほうで委託している業者とか、そういう部分についてはできることになっております。

○議長（齋藤） なっているんですか。使ってください、使ってくださいと営業するわけにもいけませんよね。それも変ですよ。

○工藤委員 業者の方は、その内部通報制度が利用できるということは承知しているんですか。知っているんでしょうか。

○コンプライアンス推進課長 コンプライアンス推進課としては、この制度についてというか、4月に事務を受けたわけなんですけども、そのときに庁内に周知をしたということで、周知してあるというふうには思っておりますけども、それでは今のところは十分ではないというのは認識しております。もっとやるべきだとは思っております。

○議長（齋藤） そうすると、内部通報制度の適正な運用とか徹底というのはあるかもしれませんよね。

○工藤委員 チェック機能の発揮ですかね。

○議長（齋藤） ここのチェックは、でもあくまでも内部的なチェックですよ。ダブルチェックとか見える化して、他部門によるチェック。一番最後のモニタリングのほうがいいかもしれないですね。ここあくまでも内部に限定していますよね、チェックは。一応暫定的に、モニタリングのところには内部通報制度の活用とか徹底ということを少し入れ込んでいただいてまとめることにしましょう。

〔「はい」と言う者あり〕

○議長（齋藤） ほかにどうですか。もう出てこないですか。きょうが最後だということなので、会議は。特にないですか。

〔「はい」と言う者あり〕

○議長（齋藤） それでは、ちょっとすぐには出なさそうなので、きょうの部分の修正もしなければ



なりません、次のきょうの意見を入れていただいて、再修正をまた確認してもらうことになるのかと思いますけども、それまでにまたいいアイデアなりがありましたら赤字を入れていただくということにして、それでは一応次の議題に移りたいと思います。よろしいですか。

〔「はい」と言う者あり〕

○議長（齋藤） 2番目です。その他ということですが、事務局からお願いいたします。

## （２）その他

○コンプライアンス推進課長 本日は、長時間ありがとうございました。

それでは、提言書の取りまとめ方法についてでございますけれども、本日いただきました御意見等を事務局のほうで取りまとめしていくわけですけれども、その後なんです、事務局のほうで委員の皆様のところにお伺いをして了解を得るといような、持ち回りの方法で最終案を確定するという事としてよろしいかどうかをちょっと確認したいんですけれども、よろしくをお願いいたします。

○議長（齋藤） 最終的に持ち回りで皆さんの意向を確認するという事でよろしいですか。

〔「はい」と言う者あり〕

○議長（齋藤） それでは、そのようにしていただければと思います。

それでは、今言いましたけども、提言書の取りまとめにつきましては事務局において各委員に持ち回りということで、必要な修正をした上で、後ほど市長への提言書としたいと思います。

以上をもちまして本委員会の会議は終了させていただきます。委員のお二人には、短期間盛りだくさんの議論をしていただきましたが、円滑な進行に御協力いただきありがとうございました。

これをもちまして議長の役を終わらせていただきます。それでは、進行を事務局にお返しいたします。

○司会 ありがとうございました。

それでは、以上をもちまして第5回の委員会を終了とさせていただきます。

また、委員の皆様には、お忙しい中、短い期間で集中的に御議論賜りましたことに心より感謝を申し上げます。まことにありがとうございました。

## 3 閉会