平 成 ３０ 年 度

苫 小 牧 市 行 政 監 査 結 果 報 告

苫 小 牧 市 監 査 委 員

目　　次

第１　監査の概要 ･･･ 1

１　監査のテーマ ･･･ 1
２　監査の目的 ･･･ 1
３　監査の種別 ･･･ 1
４　監査執行者 ･･･ 1
５　監査の対象 ･･･ 1
６　監査の期間 ･･･ 1
７　監査の方法 ･･･ 1

第２　平成 28 年度及び平成 29 年度定期監査等の指摘概要 ･･････････････････ 2

１　指摘の内容 ･･･ 2

第３　監査の結果 ･･･ 5

１　調査票回答数及び指摘部署数 ･････････････････････････････････････ 5
２　指摘対象部署における再発予防に向けた取組 ･････････････････････････ 5
３　他部署指摘事項の各課における活用状況と内容 ･････････････････････ 7
４　各課におけるマニュアル等の作成状況 ･････････････････････････････ 8
５　人事異動等の引継ぎ等の状況 ･････････････････････････････････････ 9
６　不適切な事務処理の発生要因と対策 ･･････････････････････････････ 9

第４　監査意見 ･･･ １１

１　指摘事項の活用 ･･･ １１
２　事務手続とリスクの可視化 ･･････････････････････････････････････ １２
３　事務引継ぎの改善 ･･ １３
４　事務の合理化 ･･ １４

別表１　監査の対象（調査票配付及び回答部署）･･････････････････････ １６

※部署の名称は、平成 31 年２月４日現在のものである。

第１　監査の概要

１　監査のテーマ

指摘事項等への対応について

２　監査の目的

これまでの定期監査及び財政援助団体等監査（以下「定期監査等」という。）において指摘した事項については、各部署において再発予防に向けた様々な取組が進められ、事務の改善が図られているところである。しかし、このような取組が進められているにもかかわらず、毎年の定期監査等において、これまでの指摘事項と同様の事務処理が発生している。また、指摘に至らない事項に関する指導も後を絶たない状況にある。

この監査は、定期監査等の指摘に対する各部署の取組状況及び適正な事務処理に対する職員の意識について、実態の調査を通じて不適切な事務処理を未然に防ぐ取組の検証を行い、もって公正、合理的かつ能率的な市政運営の確保に資することを目的とする。

３　監査の種別

地方自治法(昭和 22 年法律第 67 号)第 199 条第２項の規定による監査（行政監査）

４　監査執行者

監査委員　玉　川　豊　一

監査委員　渡　辺　　満

５　監査の対象

平成 30 年４月１日現在の全部局（別表１のとおり）

６　監査の期間

平成 31 年２月４日から同年３月 18 日まで

７　監査の方法

(1)　調査票の提出等

全部署の所属長 92 人及び所属長が指定した職員（以下「指定職員」という。）92 人に

対し、調査票の提出を求めて調査を行うとともに、必要に応じて関係職員に説明又は資料の提出を求めた。調査票の提出を求めた部署は、別表１のとおりである。

なお、組織改正により業務の所管課が変更等している場合は、組織改正後に当該業務を所管する所属長及び指定職員を対象とした。

(2)　監査の着眼点

ア　指摘事項等の周知状況について

指摘事項等がどのように周知されているか。

イ　再発予防に向けた取組状況について

指摘事項等を踏まえ再発予防に向けた取組がどのように行われているか。

第２　平成 28 年度及び平成 29 年度定期監査等の指摘概要

平成 28 年度及び平成 29 年度の定期監査等において指摘した事項は、概ね次のとおりである。

１　指摘の内容

(1)　支出事務

ア　物品の調達を適正に行うべきもの

物品等の購入契約において、分割して契約しなければならない特別な理由がなく、一括して契約することが可能であったが、予定価格を見積書を徴する必要のない１件当たり５万円未満の額に分割して、同日又は短期間に同一業者に発注しているものが見られた。

イ　補助金の使途を適正に確認すべきもの

補助金の使用が交付要綱等の趣旨に合致しているか疑問があり、補助対象経費の基準の明確化を図るとともに、使途を適正に確認し、事業目的に沿った運用に努めるべきものが見られた。

また、補助対象経費の基準が定められておらず、補助金がどの経費に充てられたか特定することができないものが見られた。

ウ　予算執行に関する事務を適正に行うべきもの

契約の締結等の支出負担行為は、予算の定めるところに従って行わなければならないが、予算がないのに契約を締結し、事後の流用によって予算を措置しているものが見られた。

エ　契約の締結に関する事務を適正に行うべきもの

見積単価が予定価格を超えているにもかかわらず契約を締結しているものや、予定価格が定められていない品目の購入契約を締結しているものが見られた。

オ　旅費に関する事務を適正に行うべきもの

公費出張において航空機を利用した場合は、航空運賃、搭乗年月日、搭乗区間等が記録された旅行会社等の発行する領収書を出張命令書に添付し、精算しなければならないが、必要な領収書を添付していないものが見られた。

カ　前渡資金に関する事務を適正に行うべきもの

一時限りの経費に係る資金前渡を受けた職員は、支払の終了後７日以内に、精算書に証拠書類を添付して精算しなければならないが、７日以内に精算されていないもの、精算により戻入すべき現金を長期間金庫内に保管していたものが見られた。

(2)　財産管理事務

ア　理科薬品等の管理を適正に行うべきもの

一部の小中学校において、北海道教育委員会が定めた「理科薬品等の取扱いに関する手引」に沿った管理や定期点検、受払簿の記載が適正に行われていないものが見られた。

イ　物品の管理事務を適正に行うべきもの

各課が所有する備品台帳と重要物品管理台帳を照合したところ、個数や金額、取得年月日や品質・規格等が異なるものが見られ、適正な管理を行っていないものが見られた。

ウ　ハイヤーチケットの管理を適正に行うべきもの

ハイヤーチケットの受払簿において、受入れの記載、日付や払出先の記載がないもの、使用済みのハイヤーチケットが受払簿では現存する状態で記載しているもの、残数が適正に記録されていないものが見られた。

また、使用責任者が作成したハイヤーチケット使用報告書と請求明細書の内容が一致しないものが見られた。

(3)　財政援助団体の事務

ア　出納事務を適正に行うべきもの

監査対象団体の規約において、会計事務の帳簿等を備えなければならないと定めているが、現金出納簿が作成されておらず、補助事業に係る収入、支出が明確となる書類等を整備していないものが見られた。

また、現金出納事務等のガイドラインに従い、現金出納簿を備えることとされているが、収入及び支出のための伝票と現金出納簿を作成していないものが見られた。

イ　支出根拠を明確にすべきもの

イベント等の出演者等に支出している補助金や謝礼金、他の団体に支出している協賛金について、支給の対象となる要件や支給額の算出方法が定められておらず、支出の根拠が不透明なものが見られた。

第３　監査の結果

今回の監査結果は以下のとおりである。

１　調査票回答数及び指摘部署数

本調査の回答数は、所属長 92 人、指定職員 92 人、合計で 184 人の回答となった。

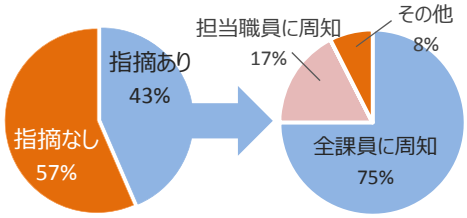
うち、平成 28・29 年の指摘部署 40 部署の職員が 80 人という結果になっている。

◆表１：調査票回答数と内訳

単位：人

項　目	合計	所属長	指定職員
全　回　答　数	184	92	92
指　摘　あ　り	80	40	40
指　摘　な　し	104	52	52

▼指摘の有無　　▼課内周知の状況



２　指摘対象部署における再発予防に向けた取組

（1）　指摘の課内周知の状況

全回答 184 件のうち、指摘がありと回答した 80 件について、その指摘の課内周知の状況は、「全課員に周知」が 60 件（75%）と最も多く、「特に周知されていない」はゼロという結果であった。その他としては、「主査以上に周知」、「担当職員を含め係内全員に周知」などの回答が見られた。

定期監査等における指摘については、課内に周知されている実態が見られ、情報の共有に向けた取組が進められていることが分かる。

◆表２：課内の周知状況

●回答数：80 件　　単位：件、（%）

項　目	回答数（構成比）	
全課員に周知	60	(75.0)
担当職員に周知	14	(17.5)
特に周知されていない	0	(0.0)
その他	6	(7.5)

（2）　周知の方法

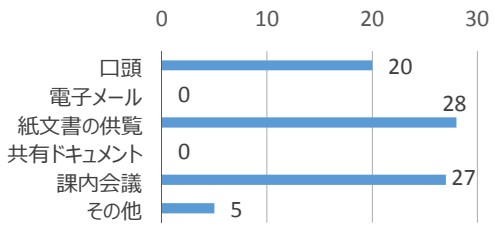
周知の方法については、「紙文書供覧」が 28 件（35%）で、次いで「課内会議」が 27 件（34%）という結果になっている。

その他としては、「係会議での周知」、「紙文書の回覧とともに担当職員別に口頭で周知」、「部内管理職会議」など調査項目以外の方法でも周知が行われている。

◆表３：周知の方法

●回答数：80 件　　単位：件、(%)

口頭	電子メール	紙文書供覧	共有ドキュメント	課内会議	その他
20	0	28	0	27	5
(25.0)	(0.0)	(35.0)	(0.0)	(33.8)	(6.3)



(3) 再発予防策の内容、継続とその有効性

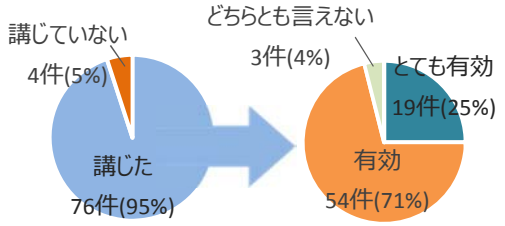
再発予防策を講じたとの回答は、全 80 件のうち 76 件（95%）となっており、再発予防策の継続は 100%の部署で継続し、その有効性については、「とても有効」、「有効」の回答が 96%と大多数を占める状況となっている。

また、その内容については、「チェック体制強化」が 48 件（30%）と最も多く、次いで「課内研修」が 28 件（17%）という状況となっている。その他としては、「是正内容について引継文書化」、「関連部署や担当者への説明会開催」、「チェックシート作成」などの回答が見られた。

マニュアル作成及びチェック体制強化に関してさらに補足調査を行ったところ、マニュアルについては個別業務に関する処理マニュアルの作成などであり、チェック体制の強化については、係内合議後の決裁やチェック箇所の可視化などとなっている。

定期監査等の指摘部署においては、多くの部署で真摯に受け止め、再発予防策を講じ、その取組を継続するとともに、有効性を実感していることが見ることができる。

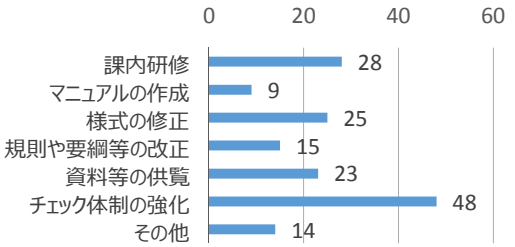
▼再発予防策を講じたか　▼再発予防策の有効性



◆表４：再発予防策の内容（複数回答）

●回答数：162 件　　単位：件、(%)

課内研修	マニュアル作成	様式修正	規則・要綱等改正	資料等の供覧	チェック体制強化	その他
28	9	25	15	23	48	14
(17.3)	(5.6)	(15.4)	(9.3)	(14.2)	(29.6)	(8.6)



◆表５：再発予防策具体内容　聞き取り調査結果

●マニュアル作成の具体例	
	・タクシーチケット処理マニュアル（3 部署）
●チェック体制の強化の具体例	
	・複数人でチェックするために係内合議を経て決裁
	・確認箇所の増加と随時ハンドブック参照によるチェック
	・決裁時に指摘事項を意識
	・今まではチェックしたことが見えなかったことから、チェック箇所が分かるように印を付けるようにした

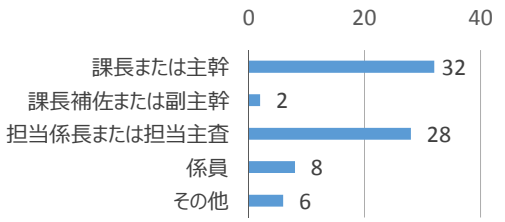
(4) 再発予防策の企画立案者

各部署における再発予防策の企画立案者は、「課長又は主幹」が 32 件（42%）で最も高く、次いで「担当係長又は担当主査」が 28 件（37%）という結果になっている。

◆表６：再発予防策の企画・立案者

●回答数：76 件　　単位：件、(%)

課長主幹	課長補佐副主幹	担当係長担当主査	係員	その他
32	2	28	8	6
(42.1)	(2.6)	(36.8)	(10.5)	(7.9)



（5） 再発予防策を講じない理由

再発予防策を講じていない部署は、全 80 件のうち４件（５％）で、その理由は「周知を図るだけで十分だから」となっている。

3 他部署指摘事項の各課における活用状況と内容

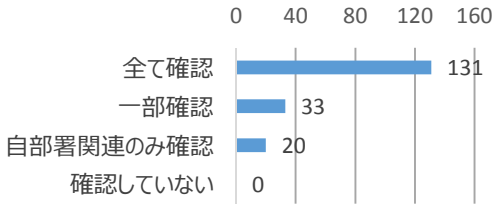
（1） 他部署の指摘事項の確認

他部署の指摘事項についての確認は、全 184 件のうち「全て確認」が 131 件（71%）で最も多く、次いで「一部確認」が 33 件（18%）という状況になっている。

◆表７：他部署指摘事項の確認について

●回答数：184 件　　単位：件、(%)

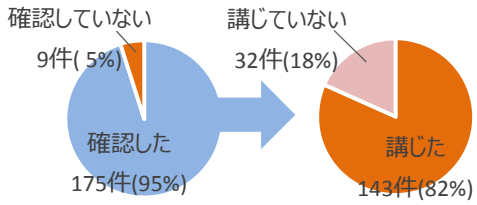
全て確認	一部確認	自部署関連のみ確認	確認していない
131	33	20	0
(71.2)	(17.9)	(10.9)	(0.0)



（2） 自部署の類似事例の確認

他部署指摘事項と自部署の類似事例の確認については、184 件のうち 175 件（95%）で類似事例の確認作業が行われている。また、そのうち、他部署の指摘事項を参考に類似事例の予防策を講じたとの回答は 143 件（82%）となっており、多くの部署で予防策を講じていることがわかる。

▼類似事例の確認　　▼予防策を講じたか



（3） 予防策の内容

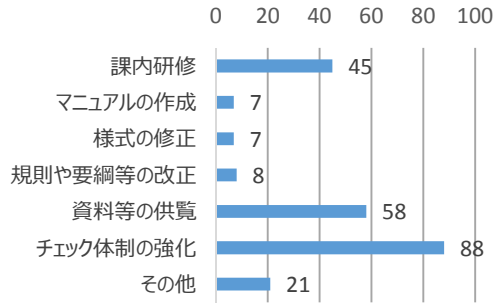
さらに、予防策の内容としては「チェック体制強化」88 件（38%）が最も多く、次いで「資料等の供覧」58 件（25%）という結果となっている。その他としては「係内会議」、「自部署に関わりの深い事例を取り上げ指導」、「決裁時の口頭確認、注意喚起、チェックシートによる確認」などとなっている。

また、マニュアルの作成及びチェック体制強化に関して補足調査を行った結果、マニュアルについては、他部署の物品等管理に対す

◆表８：予防策の内容（複数回答）

●回答数：234 件　　単位：件、(%)

課内研修	マニュアル作成	様式修正	規則・要綱等改正	資料等の供覧	チェック体制強化	その他
45	7	7	8	58	88	21
(19.2)	(3.0)	(3.0)	(3.4)	(24.8)	(37.6)	(9.0)



る指摘を参考とした自部署での管理体制の強化や記録簿などの整備、業務マニュアルの整備であり、チェック体制強化については、できるだけ前任者がチェックを行うなどの体制の強化とともに、定期的な業務や支出命令日をカレンダー等の一覧にすることによる課員全員でのチェック体制の強化などとなっている。

定期監査等における他部署の指摘についても各部署で確認し、自部署においても同様の不適切な事務処理が発生しないように事務改善に取り組んでいることが見られる。

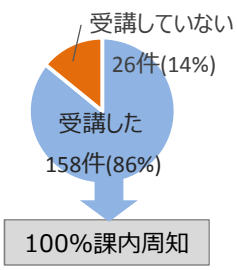
◆表９：予防策具体内容　聞き取り調査結果

●マニュアル作成の具体例	
	・機器・薬品等の管理業務マニュアル
	・課業務マニュアル
●チェック体制の強化の具体例	
	・複数人チェックの徹底（前任者のチェック）
	・月の支出命令日を記入したカレンダーの作成
	・定期的な業務を一覧にし、締切りや進捗状況を課員全員で確認できるようにした。

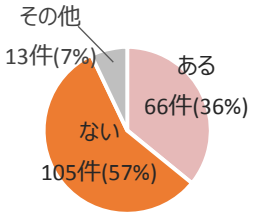
（4）　監査結果研修の受講状況

監査委員が講師を行っている監査結果研修の受講状況については、184 件のうち 158 件（86%）の受講となっており、その内容も課内に 100%周知されているという結果になっている。

▼研修の受講



▼職場研修での取上げ

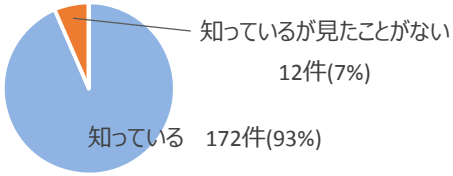


職場研修等での指摘事項の取上げについては、66 件（36%）の部署においてテーマとして取上げている。また、その他としては、「これまではないが今後必要」、「課内会議で周知」などの回答が見られた。

4　各課におけるマニュアル等の作成状況

総務部では庁内イントラネットに「マニュアル作成の手引き」を掲載し、業務の適正な執行に向け、事務処理のマニュアル化の取組を推進しているが、100%が知っているという状況であり、うち 172 件（93%）が内容の確認をしている。

▼「マニュアル作成の手引き」の認知状況



また、マニュアルの作成については、108 件

◆表 10：各課マニュアルの作成状況

●回答数：184 件　　単位：件、(%)

取り組んでいる	108	(58.7)
今後取り組む予定	45	(24.5)
取り組んでいない	31	(16.8)

（59%）の部署において取組を進めている状況となっている。

各課におけるマニュアル作成の取組について補足調査を行った結果としては、基本的な電話対応を始めとした各種業務マニュアルや災害時の対応などとなっている。

◆表 11：マニュアルの内容

●マニュアル作成の具体例
・各種業務マニュアル〔定期検査、時間外処理、保守点検業務、申請審査、業務実務、業務毎の電話対応など〕
・停電発生対応マニュアル
・施設危機管理マニュアル

5　人事異動等の引継ぎ等の状況

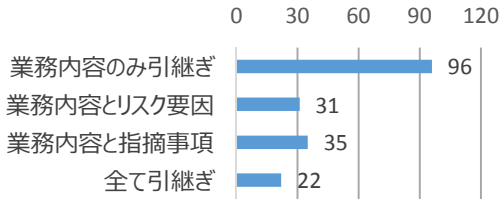
人事異動等の際の引継ぎにおいては、「業務内容のみ引継ぎ」が 96 件（52%）で最も多く、次いで「業務内容と指摘事項」が 35 件（19%）という結果になっている。

また、人事異動等の事務引継書の活用については、「活用している」が 158 件（86%）で最も多い結果となっているが、人事異動の際の引継ぎにおいて、課内のリスク要因や過去の指摘事項の引継ぎが少ない状況が見られる。

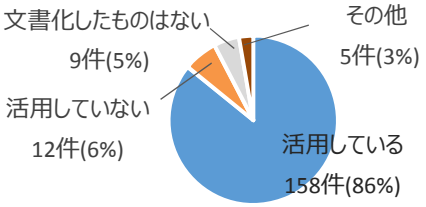
◆表 12：人事異動等の引継内容

●回答数：184 件　　単位：件、(%)

業務内容のみ引継ぎ	業務内容とリスク要因	業務内容と指摘事項	全てについて引継ぎ
96	31	35	22
(52.2)	(16.8)	(19.0)	(12.0)



▼人事異動引継書の活用



6　不適切な事務処理の発生要因と対策

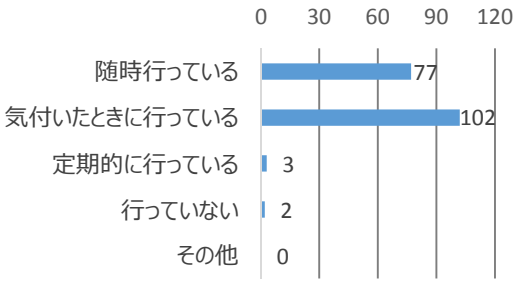
所管事務と条例等の根拠やマニュアルとの整合性の確認については、「気付いたときに行っている」が 102 件（55%）と多数を占める結果となっており、確認作業については定期的には行われていない状況となっている。

不適切な事務処理が繰り返される原因については、「根拠法令等の認識不足」が 132 件（31%）、次いで「情報共有の不足」が 104 件（24%）という結果となっている。また、所属長、指定職員ともに同様の結果が表れている。その他としては、「前例踏襲的な考えに対する危機意識の欠如」、「業務内容の複雑化」、「リス

◆表 13：条例等の根拠と所管事務の整合性の確認

●回答数：184 件　　単位：件、(%)

随時確認	気付いた時確認	定期的に確認	行っていない	その他
77	102	3	2	0
(41.8)	(55.4)	(1.6)	(1.1)	(0.0)



ク要因と事務手順の引継不足」、「業務目的や根拠の理解と必要性の欠如」、「業務量の増加と専門性の向上」などの回答が見られた。

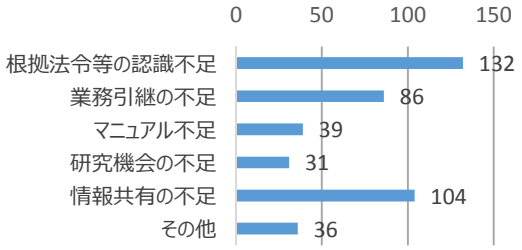
あわせて、不適切な事務処理を減らすために必要なこととしては、「自己研鑽等による知識の習得」が 100 件（27%）、次いで「マニュアル化による業務等の可視化」が 93 件（25%）という結果となっている。その他としては、「多重チェック機能が働くなどの不適切な事務処理を未然に防止する組織体制の構築」、「職員業務支援ＡＩやＩＣＴの積極的活用」、「業務手順の標準化」、「リスク要因と事務手順をともに記載したマニュアルの整備」などの回答が見られた。

所属長は、自己研鑽等による知識の習得、マニュアルによる業務手順の可視化、ＯＪＴによる知識継承機会の増加が高い状況となっているが、指定職員は、マニュアルによる業務手順の可視化、自己研鑽による知識の習得が上位となっている。所属長は課員に対して知識の習得を求める傾向が見られ、指定職員はマニュアルによる業務の可視化を求めるという点で違いが表れている。

◆表 14：不適切な事務処理が繰り返される原因

●全回答数：428 件（複数回答）　単位：件、(%)

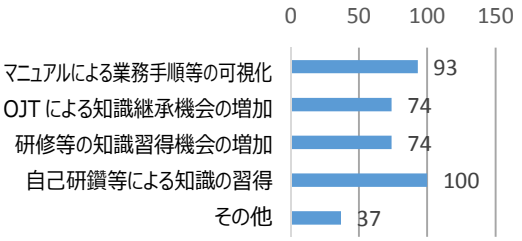
項　目	所属長	指定職員	計	構成比
根拠法令等の認識不足	68	64	132	(30.8)
業務引継の不足	40	46	86	(20.1)
マニュアルの不足	14	25	39	(9.1)
研修機会の不足	15	16	31	(7.2)
情報共有の不足	56	48	104	(24.3)
その他	25	11	36	(8.4)



◆表 15：不適切な事務処理を減らすために必要なこと

●全回答数：378 件（複数回答）　単位：件、(%)

項　目	所属長	指定職員	計	構成比
マニュアルによる業務手順等の可視化	42	51	93	(24.6)
OJT による知識継承機会の増加	42	32	74	(19.6)
研修等の知識習得機会の増加	37	37	74	(19.6)
自己研鑽等による知識の習得	53	47	100	(26.5)
その他	23	14	37	(9.8)



第４　監査意見

平成 30 年度の行政監査を通じての意見を申し述べる。

１　指摘事項の活用

監査結果からは、定期監査等の指摘事項について、指摘を受けた部署においては所属職員への周知とともに再発予防策を講じる取組が進められており、指摘を受けなかった部署においても類似事例がないかを確認し、必要に応じて予防策を講じるなどの取組が進められている状況が見られた。

また、再発予防策又は予防策（以下「再発予防策等」という。）の作成等を通じたリスク要因の洗出しや業務マニュアルの作成などの取組も多くの部署で進められつつある。

指摘事項に関しては、これまで制度所管課（会計事務や契約事務等の特定の事務に関連する諸制度を主として所管する部署をいう。以下同じ。）による全庁的な取組と各部署における個別の取組の２方向からのアプローチで、不適切な事務処理の再発予防に向けた取組が進められている。

このうち、指摘を受けた部署の指摘の周知状況を見ると、多くは文書の供覧や課内会議等を通じて行われているが、文書の供覧に加えて職員別に口頭で周知している部署も確認されている。職員の知識量や職務経験にはそれぞれに差があり、確実な理解を求めるためには、職員とのコミュニケーションを通じてしっかり考えられる時間が確保されるような配慮が必要ではないかと思われる。

また、指摘を受けた部署の大部分では、再発予防策の有効性は現在まで継続していると考えられており、この回答が示すように指摘に対する認識や再発予防策等はその後においても組織として維持される必要がある。一時的には改善されたものの数年後には所属職員の意識から消えるといった事態は避けなければならず、再発予防策等を文書化し、それを定期的に確認するといった一時的な対応で終わらせない工夫をすることが重要ではないかと考える。

このところの定期監査の結果を見ると、指摘を受けた部署における改善は一定程度見られるものの、指摘を受けなかった部署においては以前の指摘と同じような事例が散見される状況にある。

人口減、税収減が見込まれると同時に対応すべき課題が増加し、複雑化する中、本市がしっかりと行政運営を進めていくためには住民からの信頼を欠くことはできず、そのため

にも、職員の不正な業務の執行を防ぎ、住民に直接影響を与えるようなミスをなくすための対応が求められている。

指摘事項をきっかけとして組織内の事務処理手順が再確認され、適正な事務処理の確保につながることが望ましく、指摘事項への対応が点の対応としたら、それを線の対応、さらには面の対応に広げる取組が求められる。

2　事務手続とリスクの可視化

このところ続いた不適切な事務処理への対応として、総務部が予測される事務リスクと回避策の検討を各部に求めており、先に述べたように各部署においてもリスク要因の洗出し等の取組が進められている。このような動きからは、これまでの発生したリスクを中心として対応策を考える事後的対応から視点が変化し始めていることがうかがえる。

指摘事項への対応を線や面の対応に広げるためには、あらかじめ想定されるリスクを把握し、分析・評価し、リスクの大きさに応じた対応策を取るような予測されるリスクの管理に重点を置いた対応が必要と考えられ、そのための手法として事務手続とリスクの可視化の取組が有効ではないかと考える。

(1)　事務手続の可視化

監査結果から、再発予防策等の内容としては、指摘を受けた部署、受けなかった部署を通じ、チェック体制の強化が第一に掲げられている。また、不適切な事務処理の原因・解決策に関しても、多くの職員が業務に関する知識の不足や情報共有の不足が主な原因であって、予防策としては、知識の習得や情報共有の確保等の取組によってチェック機能を強化することが最重要と考えていることがうかがわれた。

これまで、制度所管課による全庁的な事務に関するマニュアル整備は積極的に進められてきているが、各部署の固有の事務のマニュアル整備は十分とはいえず、多くの組織で事務処理の手順は各職員の頭の中に整理されているというような状況が見られるのではないかと思われる。

情報を共有し、チェック機能を強化するためには、事務手続がマニュアルやフローチャートのような形で可視化され、誰でも事務の流れを把握できるようにする必要があり、それによって初めて複数職員によるチェックが有効なものになり、決裁プロセスの強化にもつながるのではないかと思われる。

最近の地方公共団体の業務執行に関しては、多忙等を理由に課長、係長等のチェック

が行き届かない、いわゆる部下任せの状況が見られる、あるいは主務担当者以外は理解やチェックができない業務が増え、主務担当者が見落とすと他者の目が届きにくい個人完結型の業務プロセスが多くなっているという指摘（＊１）がある。

このような状況をも考慮し、しっかりとした情報共有を実現するため、事務手続の可視化に取り組む意義は大きなものがあると考えることができる。

(2) リスクの可視化

先に述べたように事務処理の手順を他の職員と共有できないような状態では、リスクを想定し、対応策を策定する場合にも、具体的な検討とはなりにくいのではないかと考える。また、「何かあったらいけない」という考え方だけでは、結果として不要な手続を増やすことにもなりかねず、不祥事が発生する度に規制が増えることになる。

事務手続を可視化することによって、事務手続の流れの中でミスを減らすためのダブルチェックの必要性の有無を目視することができ、リスクが起こった原因を流れの中で分析することができるとの指摘（＊２）もある。

各部署のチェック機能強化の取組の中に、支払漏れがないように請求書は誰でも確認できる場所に保管することにしたとの回答があった。一般的に支払に関する事務は個々の職員に任せられるため、担当者が請求書等を机の中に忘れてしまうと他の職員が気付くことが困難になるが、このような対応によって事務の管理が可能になるのではないかと思われる。このほか、支出命令日を記入したカレンダーの作成や定期的業務の一覧化による情報共有の取組も報告されている。

これらの事例が示すように、事務処理の過程で、どこにどのようなリスクがあり、どのように防止できるかを具体的に検討することによって再発予防策等の有効性は増すのではないかと思われる。

各部署は、これまでに検討したリスクとその回避策、あるいは総務省が示している「地方公共団体を取り巻くリスク一覧」（＊１）の事例等も参考にしつつ、可視化された事務手続を基に業務に関するリスクを洗い出し、どの程度の重要性があるかを評価し、リスクの影響度や発生の可能性も踏まえて、必要性の高いものを中心に対応策を検討すべきものと考える。

３　事務引継ぎの改善

事務手続とリスクの可視化によって組織内の横につながる、あるいは上下につながる情

報共有が可能になると思われるが、これに加えて、事務引継ぎの改善による前後のつながりによる情報共有の確保が必要と考える。

監査結果からは多くの職員が人事異動の際の事務引継書を活用している状況が認められており、事務引継ぎが不十分で前任者の未処理案件を後任者が知らず、事務の停滞を招くといった事務処理リスクを防止する手段として事務引継ぎは重要な機能を有していると考えられる。

しかし、事務引継ぎの内容を見ると、業務内容だけを引き継ぐ職員が半数を超えており、リスクに関する情報や過去の指摘事項にまでは及んでいない状況がうかがえ、実態としては、どういう事務をどのように処理するかに重点が置かれているのではないかと考えられる。

安定した事務引継ぎを確保するためには、未処理案件等の懸案事項や事務処理の際に配慮が必要な事項等に関する情報を確実に伝達することが特に重要となるのではないかと思われる。

先に述べた事務手続の可視化によって「どういう事務をどのように処理するか」はマニュアル等で伝えられるようになり、前任者の引継書作成の負担軽減につながると同時に、引き継ぐ人によって伝達される情報量が多かったり、少なかったりするような事態は避けることができ、また、懸案事項等の情報にも十分配慮した引継ぎが可能になると思われる。

引継書の記載内容を標準化することにより、事務引継ぎの充実を図るとともに、所属長への報告によって組織的な活用にもつなげることが可能になるのではないかと考える。

マニュアル作成の手引きにおいても、引継書について、「大部分は前任者と後任者の間のみで行われ、結局は担当者しか分からない、また、作成者によって内容のレベルに差があるなど、正しい「仕事の仕方」の引継ぎとして改善すべき点がある」と指摘しており、より一層有効な事務引継ぎが可能となるような取組が求められている。

4　事務の合理化

地方公共団体は平成 17 年度からスタートした集中改革プラン以降人員削減に取り組んでおり、本市もその例外ではなく、今後も限られた職員数で様々な課題に対応することが見込まれる。このような環境において適正な事務の執行を確保するためには、常に事務の合理化を図ることが必要になるのではないかと考える。

可視化された事務手続について具体的なリスクを検討する作業によって、リスク管理が強化されるとともに不必要な規制や事務手続が整理される。同時に既存のルールを不断に

見直し、陳腐化したルールの整理・合理化が進められることによって、内部管理事務の簡素化が図られ、結果として個々の事務の有効性や効率性が向上することが期待される。

平成 29 年度行政監査で述べた職員の基礎力の養成に加えて、事務手続とリスクの可視化に対する取組を強化することによって、事務を適正に執行する環境を確保し、市民の信頼確保につなげる必要がある。

＊１　「内部統制による地方公共団体の組織マネジメント改革～信頼される地方公共団体を目指して～」（平成 21 年 3 月　総務省　地方公共団体における内部統制のあり方に関する研究会）

＊２　地方自治体の内部統制の整備・運用ー活力ある未来に向けて　石川恵子　地方財務 2019 年 1 月号（ぎょうせい）

別表１　監査の対象（調査票配付及び回答部署）

会計課（1 課）			
総合政策部 （10 課等）	・政策推進課 ・秘書広報課 ・東京事務所 ・市民自治推進主幹	・男女平等参画主幹 ・国際交流主幹 ・国際リゾート戦略室	・まちづくり推進課 ・空港政策課 ・スポーツ都市推進課
総務部 （6 課等）	・マイナンバー主幹 ・行政監理室	・総務課 ・法務文書課	・給与厚生課 ・情報推進課
財政部 （7 課等）	・財政課 ・契約課 ・管財課	・市民税課 ・資産税課	・納税課 ・工事監
市民生活部 （10 課等）	・危機管理室 ・市民ホール建設準備室 ・市民生活課 ・住民課	・安全安心生活課 ・安全安心生活課主幹 ・国保課	・高齢者医療課 ・勇払出張所 ・のぞみ出張所
環境衛生部 （4 課）	・ゼロごみ推進課 ・施設管理課	・環境生活課 ・環境保全課	
福祉部 （8 課等）	・生活支援室総務課 ・生活支援第１課 ・生活支援第２課	・総合福祉課 ・障がい福祉課 ・発達支援課	・介護福祉課 ・介護福祉課主幹
健康こども部 （4 課）	・こども育成課 ・こども支援課	・青少年課 ・健康支援課	
産業経済部 （7 課等）	・港湾・企業振興課 ・工業・雇用振興課 ・テクノセンター	・商業振興課 ・観光振興課	・農業水産振興課 ・公設地方卸売市場
都市建設部 （9 課）	・総務課 ・開発管理課 ・道路河川課	・道路維持課 ・緑地公園課 ・建築指導課	・建築課 ・設備課 ・住宅課
市立病院事務部 （2 課）	・経営管理課	・医事課	
上下水道部 （11 課等）	・総務課 ・営業課 ・水道整備課 ・水道管理課	・下水道計画課 ・下水道建設課 ・高丘浄水場 ・錦多峰浄水場	・西町下水処理センター ・高砂下水処理センター ・勇払下水処理センター
消防本部 （1 課）	・総務課		
教育部 （８課等）	・総務企画課 ・施設課 ・学校教育課	・生涯学習課 ・第１学校給食共同調理場 ・第２学校給食共同調理場	・美術博物館 ・科学センター
議会事務局 （2 課）	・総務課	・議事課	
選挙管理委員会事務局（1 部署）			
農業委員会事務局（1 部署）			
合計：92 部署			