

## 依命通達に基づく各職場での話し合いの結果報告について

(平成31年2月1日 行政経営課)

平成30年12月18日付事務連絡に基づき、各部課等に話し合いの実施及びその結果について、報告を受けた内容は以下のとおりです。

※ 部局等の長がまとめた結果について、原文のまま掲載

## 1 政策部

話し合いの結果について【要点】 (実施日 平成31年1月15日)
<p>再発防止に向けた対策として、各課から主に次のような意見が出された。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・日ごろから職員同士のコミュニケーションを図ること。</li> <li>・事務処理のマニュアル化を図ること。</li> <li>・事務処理の知識を身につけておくこと。</li> <li>・定例的な伝票処理の進行管理を行うこと。</li> <li>・風通しの良い組織とすること。</li> <li>・公印の使用に際し、適切にチェックを行うこと。</li> <li>・時間に余裕を持って事務を行うこと。</li> <li>・課の業務が、一人の担当者のみで行うものではないこと。</li> <li>・過去の事案を踏まえ、人員配置等を行う必要があること。</li> </ul>
上記に対する部課等の長の感想・意見等
<p>公務員として、法令上、また、社会通念上、正しい事務処理が求められるが、分かっているはずの基本的なルールが守られていないことに原因があると思う。</p> <p>そのことを再認識するとともに、不適切な事務処理の事例を全職員に伝え、それぞれが「我が事」として捉えていくことが求められる。</p>

## 2 市長公室

話し合いの結果について【要点】 (実施日 平成31年1月11日)
<p>秘書課長、広報課長及び人事課長を同席し、室長室で各課での話し合いの結果を持ち寄った。</p> <p>コミュニケーションの必要性、担当業務を一人きりに任せず、必ず複数人でチェックを行うことについて共通認識を持ち、各課長のリーダーシップにより職場で実践することとした。</p>
上記に対する部課等の長の感想・意見等
<p>各課での話し合いの結果は、それぞれ課題に関して適切な事項を抽出しており、こうした対応をきちんととることができれば、不適切な事務処理を防ぐことができるとともに、職員が相談しやすい職場環境が構築できるはずである。</p> <p>これには、管理職のリーダーシップが非常に重要であり、絶えず職員の様子に目を配り、仕事の進捗を管理すること、特定の職員に業務が集中することで精神的な負担を強いることがないように、時には年度途中で事務分担を見直すなど、バランスのとれた事務量に配慮することが大切である。</p> <p><u>ほう</u>(報告)<u>れん</u>(連絡)<u>そう</u>(相談)とよく言われるが、上記を踏まえ、これからはこれに、<u>お</u>(怒らない)<u>ひ</u>(否定しない)<u>た</u>(助ける)<u>し</u>(指示する)を加えて、「ハウレンソウのお浸し」を心掛け、実践することとする。</p>

### 3 危機管理監

#### 話し合いの結果について【要点】（実施日 平成30年12月28日）

当該部局においては、地域防災力の向上や地域交通安全・防犯対策の充実を図るため自助、共助、公助を一体的に推進しているが、法令及び組織の遵守は重要な事項であると認識する必要がある。

事務処理は、管理者を含めた可視化が必要であり、複数でのダブルチェックの実施を徹底することとした。また、職場内のコミュニケーションの醸成による相談しやすい職場作りを全員で作っていくことでリスクの軽減を図ることとした。

職員のコンプライアンスに対する姿勢を再確認、再周知するとともに、行財政運営の透明性を確保し、市民との信頼構築を図っていくためには、一人ひとりの業務に対する取組みが大事であることを、職員全員で認識した。

#### 上記に対する部課等の長の感想・意見等

危機管理部門は、市民や各種活動団体等と連携した活動を実施していかなければ、事業の継続や発展は難しいものであると認識しています。コンプライアンスの遵守はその信頼構築の上に成り立っているものであることを、各職員が理解し、適正な業務の遂行を組織として運営していかなければならないと考えています。

担当者や管理者が意思疎通を図り、情報を共有することで、お互いを牽制することができます。このことを踏まえ、処理の徹底及び管理の徹底を部局内で再確認し、適切な事務処理に努めてまいります。

#### 4 財務部

話し合いの結果について【要点】（実施日 平成31年1月16日）
<p>〔意見の共有及び取り組むべき事項の確認〕</p> <p>管理部門である財務部として、部内のみならず、全庁的に共通する項目として、次の具体的な取り組むべき事項を確認した。</p> <ol style="list-style-type: none"><li>(1) 職員間で相互に確認することができるスケジュール表の共有</li><li>(2) 定期的な打合せ、随時の対話・会話の励行</li><li>(3) 公文書の適切な管理（処理を含む。）の徹底</li><li>(4) 庁内外からの問合せに対する回答履歴の共有（必要に応じて、庁内外に発信することを含む。）</li><li>(5) 風通しのよい職場環境づくり（特に、管理職から課員に対する「ほうれんそう」の推進）</li><li>(6) 物理的に市民から見渡しのよい職場づくりの推進</li></ol>
上記に対する部課等の長の感想・意見等
<ol style="list-style-type: none"><li>(1) 取り組むべき事項の抽出 財務部内各課の業務は、税3課を除いて関連性が薄い中で、全庁的に汎用性が高い共通する項目として確認した結果、具体的な取り組むべき事項を抽出することができた。</li><li>(2) 不適切な事務処理の原因 不適切な事務処理が生じた原因の一つは、仕事が遅れたことであるが、その本質を追求することなく個人の資質で片付けてきたことにより、同様の事例を繰り返すことにつながっていると思われる。</li><li>(3) 組織としての体制づくり 各部等からの報告を受け、管理職として取り組むべき事項、担当者として取り組むべき事項、組織として取り組むべき事項をそれぞれ明確にした上で、多様な職員がいることを前提とし、組織としてフォローし合う体制づくりを進めるべきである。</li></ol>

## 5 市民部

話し合いの結果について【要点】（実施日 平成31年1月17日）

各課の話し合い結果を下に部課長で話し合いの場を持ちました。

- ・ 市民から信託を受けている市職員として果たすべき使命、それに伴う責任の重さを再認識すべき。
- ・ 組織として業務を遂行するという認識、及びその実行に当たっての各自の役割の確認やコミュニケーションの活性化・情報の共有化が必要。
- ・ 業務のスケジュール管理、及び決裁印の適正な管理を徹底すべき。

上記に対する部課等の長の感想・意見等

おおね公園における不適切な事務処理により、市民の信頼を著しく蔑ましたことについて、担当部長として市民の皆様はもとより、職員の皆さんにもお詫びしたい。

今回の事件については、個人の判断能力、担当課での管理能力など、様々な要因が絡むことではありました。最初は小さな過ちや不作為の事象でしたが、それを繕うため様々な不法行為等へと発展してしまいました。

過ちは、起きてしまうことがあります。それを修復し再発を防ぐことが市民の信託を受けて使命を果たす私たち公務員です。

今回の事件については、あらためて自らの職を見つめ直し、反省いたしましたが、この事象についての話し合いにより、部内各課員においても、我が事のように考える機会となったと思います。

時が過ぎれば、人の気持ちも薄れていくこととなります。大変残念な事件ではありますが、今後の職員研修等においても機会を見て、取り上げて頂き、このような事件が二度と起こらないようにしていただければ幸いです。

## 6 市民部専任参事

話し合いの結果について【要点】（実施日 平成31年1月18日）
<p>各課等の話し合い結果を踏まえ、次の視点で部課長による話し合いを実施した。</p> <ul style="list-style-type: none"><li>・ 市民の信託を受ける市職員としての自覚と果たすべき使命の再認識</li><li>・ 業務の遂行に当たって組織内の共通認識と相互の「報告・連絡・相談」の徹底</li><li>・ 適正な文書管理と会計処理の徹底</li></ul>
上記に対する部課等の長の感想・意見等
<p>同じ市民部で発生した事件を教訓に、所管部署と話し合い、改めて全体の奉仕者として法令遵守はもとより、社会通念上の常識や倫理に照らした行動をとるといった、基礎・基本を確認することができた。</p> <p>各課等においても、コンプライアンスの推進に向けた具体的な取組みも話し合い、再認識したと思うが、推進に当たっては、まずは、風通しの良い開かれた職場環境が大切であると感じた。</p> <p>今後は、管理職として自らルールを遵守することはもちろん、常に所属職員への細かな目配りと積極的なコミュニケーションに心掛け、適切なマネジメントに努めていきたい。</p>

## 7 福祉部

話し合いの結果について【要点】 (実施日 平成31年1月15日)

### ○再発防止への取り組み

#### (1) 報告・連絡・相談の徹底

- ・ ミスした際、報告、連絡、相談がスムーズに行うことが出来る風通しの良い職場づくりに努める。
- ・ わからないこととか不安なことは、担当職員だけで解決しようとせず、同僚や上司に相談できるような組織づくりを心がける。
- ・ 普段から周囲とのコミュニケーションを図り、何気ないことでも会話できるような関係を築いておく。
- ・ 不祥事は、透明性に欠ける職場で発生している。課内一人ひとりの職務が解るような職場であれば防げた。職員間での意識的なコミュニケーションが大きな問題に発展させないことにつながる。
- ・ 上司、ペアの業務担当者、前任者等に報告、相談することの習慣づけやその雰囲気をつくるようにし、相談を受けた者はその進捗に配慮する。

#### (2) 情報の共有

- ・ 予算執行や業務の進捗を複数の職員で確認する。
- ・ 朝のミーティングで声を掛け合うなどコミュニケーションを取り、仕事の進み具合や業務の進捗や困りごとなどが無いかをお互いに確認し合う。
- ・ 個人ごとに作業内容と連絡事項を報告している打合せは、有効な手段であり、今後も課や担当で情報共有のための打合せ等を意識的に設ける。
- ・ 問題等が発生した場合は、同じ問題が起きないように同業務のフォルダ内に注意事項等をメモで残し情報を共有する。
- ・ 年度末や年度初めなど特定の職員へ業務が集中した際には、業務に遅延がないか注意する。

#### (3) 確認ツールの作成とその活用

- ・ 口頭や慣習による引継ぎを避け、仕事が滞っていることの確認ができるようにするため、業務担当者だけではなく、全員の仕事が目に見えるようにスケジュールや進捗状況の管理を行う。

また、各担当が1年間のスケジュールを作成し、業務の見える化をするとともに、次の担当者に適切に引き継ぐ。

- ・ 公共料金の支払いをデータで管理するとともに、職員全員が見えるところに貼り出し、請求日と支払日を職員が確認出来るようにするなどチェック機能の強化を図る。
- ・ 予算管理出納簿を作成し、予算執行に関する意識を高め、定期的に担当はもちろん、管理職が確認する。

#### **(4) チェック体制及びマニュアル等の整備**

- ・ 担当者以外に業務内容やその進捗が分からず、ミス等に気づき難い状況がある。ダブルチェック等により業務に漏れがないようにし、悩んだらすぐに相談できる職場の雰囲気をつくる必要がある。
- ・ 各分担業務に正・副担当者を配置し、ダブルチェック体制を整えている。通知等は、複数の目で宛名等の確認をしている。
- ・ 業務分担の補助者がその役割を果たし、補助者とペアで考え進めていければ、漏れが防げ、再発防止につながると考える。
- ・ 事務分担のローテーションで、業務内容の把握と今まで気づかなかった問題等を発見できる。1人を長年同じ業務に従事させないようにする。
- ・ 苦情・ヒヤリ・ハット等の事例は、確認した当日に上司に報告し、記録は1か所に保存する。
- ・ 職員の業務知識、経験の少なさに起因するアクシデントを最小限に抑えるよう、事例・手順の確認・マニュアルの整備等が必要である。

#### **(5) 決裁の方法及び文書・公印等の適正管理**

- ・ 支払いに係る起案を所定の場所に保管し、月末に確認するとともに、漏れがないよう、手帳に支払期限を記載する。
- ・ 急ぎや説明を要する決裁文書など上司に直接声をかけるよう徹底する。
- ・ 決裁権者不在時の印鑑等の管理、会計システムを使用して光熱水費の支払い状況の確認を徹底する。
- ・ 担当職員が管理職の印鑑を押印することを防止するため、管理職の印鑑は鍵のかかるところに管理する。
- ・ いつ書類を確認したかを明確にするため、課長代理以上は、決裁した日を決裁欄に記載する。今後、電子決裁の導入を検討する。

#### **(6) 職員の心構え等意識の持ち方**

- ・ 今回の事案の大きな要因の1つは、公金を扱う意識の低下である。市民



が納めた税金により支出する事務で延滞金を発生させることが重大な信用失墜行為であるという認識が薄かった。各職員が、契約や支払事務を含めて「公金を扱う」ことへの意識を再確認する必要がある。

- ・ 業務の進捗状況、期限を明確にして優先順位を常に考える癖をつけることが重要である。スケジュールなど文字にして整理する必要があった。
- ・ 担当者の業務に対する意識が低い。管理職だけでなく、副担当とも分担して支払い漏れのないようにする。1人で抱え込まない。
- ・ 請求書等は、すぐに支払処理をする。他の業務を優先し、後に回す場合は保管場所を決めると同時に、メモ等をして忘れないようにする。
- ・ 今回の事案では、まず、予算主任に確認すべきであった。自分の業務では、相談するよう心掛けている。懸案事項を放置することのないよう、改めて注意したい。
- ・ ミスしたことを報告しない職員がいるが、ミスも含めて自分の業務が締切りまでに終わらない場合などは、自らヘルプを発信する勇気を持つ。
- ・ 通知等発送業務では、手間を惜しまずチェックを重ねるなど誤りのないようにしたい。

#### **(7) 支払方法に関する意見**

- ・ 光熱水費など定例的に支払いが発生するものについて、口座振替を導入し、会計所管課の一括請求とするなど事務処理の見直しを行う。
- ・ 口座振替不能を避けるため財政所管課が予算のとりまとめと年度当初に口座へ預け入れることで、仮に1業務で不足が発生しても口座残額での対応が可能となり、市として未払いにならない。

#### **(8) その他**

- ・ やってよいことと悪いことが区別できない職員がいることに驚き、この行動が理解できない。このような職員がいるという前提で細かく管理するようになると仕事が増える。
- ・ 全職員共通の事務について、手順や情報を口頭で教わるが多いため、必要な情報などをもう少し整理し確認しやすくすべきである。
- ・ ケースワーカーの担当地区は、2年毎に変更しているが、このスパンであれば後任者が業務の失念や遅滞等に気付ける機会となるため、引き続き継続していく。

## ○ヒヤリ・ハット事例

- ・ 国保連からの納付書の到達が遅れ、期限内の支払いが難しい事案が発生したが、会計課と調整し期日までに支払うことができた。  
(請求元に原因のあった事例だが、納付書の到達状況等に配慮する必要があった。)
- ・ 他市の事例で、本市でも起こる可能性が高い不適切な事務処理があったため、本市では他の職員とダブルチェックにより問題が起こらないように心掛けている。
- ・ 誤った支出科目で支出した。→振替して事なきを得たが、今後は、早い段階で分かるよう、4半期毎等に担当の事業予算の決算額について確認し、未然に防止する。

## 上記に対する部課等の長の感想・意見等

- ・ 全職員が、これまでの職員の不適切な事務処理について、他人事ではなく自分の事として意識することが重要であり、各自の業務に危険な部分がないか、チェック体制を強化する必要がある。
- ・ 今回の事案だけではなく、最近の不祥事に見る不適切な事務処理は、どこの職場でも起こり得ることであり、特に、年々職員一人ひとりにかかる負担は相当大きく増え続け、それに伴って業務も増えていることから、いつ起こってもおかしくない状況であると感じる。
- ・ 現在、市民に対する通知、証明、支払といった事務は、ダブルチェックから場合によってはトリプルチェックまで行うことを指示し、職員もそれに応えてくれているが、肉体的、精神的な負担になっていることも事実である。
- ・ 職員が精神的に追い詰められる状況は、思いもよらぬ事態を招きかねないことや、労働安全衛生上の問題にも発展しかねない。
- ・ 全職員に対して、報告・連絡・相談を徹底することや職員間での情報共有、文書・公印等の適正管理はもちろんのこと、コンプライアンス推進の基本行動である「隠さない」・「うそ・偽りを言わない」・「放置しない」・「先送りしない」こと、特に悪い報告は速やかにすること、をお願いするとともに、管理職員として、職員個々の状況に配慮しながら、課のマネジメントにしっかりと取り組むことの重要性を改めて認識した。

- ・ ミスをしないことが大前提であるが、一人のミスに対して、チェック機能が充実していれば、未然に防ぐことはできる。また、職員が管理職に対して、相談できる職場環境を目指す。
- ・ 全職員が財務会計について知識の向上に努めるとともに、不明な点は、所管課に速やかに確認することが重要である。
- ・ 個々の職員をリスクから守るため、上司が適切な指導・助言をしなければならない。
- ・ 不適切な事務処理の改善を進めるため、第三者により、一定期間継続検証する仕組みを全庁的に整える必要がある。
- ・ 意思疎通が図れるようミーティングを開催したり、積極的な声掛けをしたりするなど職場内のコミュニケーションをとることも必要であるが、庁内で立て続け、不祥事などの事案が発生してしまっている状況から、もっと実務的な対応を図らないといけない。
- ・ 各自が担当している業務について、年間スケジュールや月間スケジュールを目で見てわかるように作成し、常にそれを念頭に置いて仕事をする。それが、今後人事異動してきた職員のためにもなる。また、管理職職員も進捗をチェックする。
- ・ 予算の執行管理についても同様。予算主任だけに任せるのではなく、執行状況を意識しながら仕事をする。
- ・ 年齢や経験年数に関係なく、わからないことや不安なことは同僚や上司に相談する。
- ・ 今回の事案を決して対岸の火事と考えず、ミスを犯してしまった時のことを考えておく必要がある。
- ・ 各職員は問題発生時にどのような対応をすべきか、十分承知はしているが、いざ、自分が当事者になったときに適切な対応ができるかどうかは、疑問であり、各職員がリスクマネジメント能力を高めることが必要である。

## 8 こども健康部

話し合いの結果について【要点】（実施日 平成31年1月22日）
<p>1 担当業務（事業、契約、支払等）について、スケジュールやチェック表を作成し、可視化を図ります。そうすることにより、職場内で情報共有ができ、相互チェックが働き、ミスを未然に防ぐことができます。また、周囲の指摘により本人では気がつかない業務の優先順位を見直すことができます。</p> <p>管理職は担当業務の進捗状況を把握することが必要であることを改めて認識する。</p> <p>2 処理に時間がかかる業務については、一人で抱え込まずに、補助者、上司及び同僚等に相談し、対応策を考え、早めに手掛けるようにする。</p> <p>3 普段からこまめに言葉かけを行い、コミュニケーションを取ることで、意思の疎通が図られ、相互理解を深めることできる。そうすることにより、職場の風通しが良くなり、例え、仕事に悩んだり、行き詰まったときには、上司や同僚に気軽に相談することにより、問題なく対応することができる。</p> <p>4 トラブルや事故が発生した場合、報告が遅くなればなるほど傷口が広がるので、起こったら、すぐに上司に相談し、対応策を検討することが必要である。</p>
上記に対する部課等の長の感想・意見等
<p>各職場において、事務処理のあり方等について認識を新たにしてもらえたものと考えます。また、各職場でこのような場を定期的に持つことで、常に意識を維持することは今後も必要と考えます。</p> <p>しかし、意識レベルに働きかける取組みだけではなく、もう少し科学的な観点から、業務のあり方や、管理職の進行管理のあり方等を検討することも必要ではないかと思われます。近年、このような業務を専門とする民間企業や研究機関がありますので、コンプライアンス主管課として、そのような組織と連携した取組みをしていただけるよう提案します。</p>

## 9 環境産業部

話し合いの結果について【要点】 (実施日 平成31年1月4日)
<p>1 本件事案について</p> <ul style="list-style-type: none"><li>・ 個人と課長代理の資質の問題が大きい、特に上司への報告がなかった点がいけない。</li><li>・ 支払いのチェックがされていない。</li><li>・ 前任者からの引継ぎが不十分である。</li><li>・ ホウレンソウ、課内・班内のコミュニケーション不足。</li><li>・ 個人の仕事量が増えてきているので、個々に余裕がなく、相談やコミュニケーションをとりにくい環境となっている。</li></ul> <p>2 対策として</p> <ul style="list-style-type: none"><li>・ 担当及び課長代理等の管理職の資質の向上。</li><li>・ 定期、不定期を問わず、支払い等のスケジュールのチェックシートを作り管理をしていく。</li><li>・ 相互にチェックできるように仕事の見える化をはかり、誰が見ても分かるシステムとする。</li><li>・ 風通しの良い職場環境づくりに努める。</li><li>・ 立場や人間関係から意見を積極的に言えない人もいるので、自分の意見を言える場を設ける。</li><li>・ 業務分量や人員配置の見直しにより、窮屈ではない職場環境を作る。</li><li>・ 課内、身の回りの整理整頓をし、請求書など、個人の引き出しにしまわない。</li><li>・ 他市の事例にもある口座一括振替えシステムを導入する。</li><li>・ 事務処理上のタイム・タイミング・リズムを逃さない「報告・連絡・相談」の徹底。</li></ul>
上記に対する部課等の長の感想・意見等
<p>部内話し合いの結果等を踏まえると、本件事案の再発防止には、次のような対策が有効と思われる。</p> <p>1 文書や財務といった事務処理のルールは、すべて、規則や規程等に定められている。今後、全ての職員を対象に、定期的な研修や効果測定を実施すること。</p>

- 2 風通しの良い職場づくりや事務事業の進行管理など、管理職としての資質、力量をしっかりと見極めた上で、適材適所の人事配置を行うこと。
- 3 公印の不正使用が相次いで発生している。公印の取り扱いについて、たとえば、「文書課長が決裁済原議書と押印を必要とする文書とを照合の上、補助者（文書課職員）が押印する。」といったルールに見直すなど、不正がより起こりにくいルールとすること。

## 10 建設部

<b>話し合いの結果について【要点】</b> （実施日 平成31年1月17日）
建設部管理職による部内会議において、各課で実施した話し合いの結果を発表し、取り組むべき事項の確認と意見の共有を行った。
<b>上記に対する部課等の長の感想・意見等</b>
建設部には、技術系の職員が多いが、管理職として予算の組立や管理、議会の流れなど自己研鑽にも努めるべきである。不適切な事務処理など職員の不祥事が発生すると、それに伴う事務も多く、市民からの信頼も無くなるので、話し合いによる意見を参考に今後も再発防止に努めていく。

## 1 1 都市部

### 話し合いの結果について【要点】 (実施日 平成31年1月8日)

#### ○ どうしたら本件事案を防げたか

本件を思慮するにつけ、出先と本課とに執務場所や決裁権限者の所属が別れる環境の中で、職員の能力まで配慮した事務の割振りがなされていたか、事故の未然防止も考慮した事務処理体制が検討され運営されていたか、人事異動や人員削減により余裕がなくなり、相談できない（しにくい）職場環境になっていなかったかなど配慮すべき点は見受けられる。

しかしながら、意図的に隠すような行為をどうしたら防ぐことができるのか、難しさを感じるところもあるが、次のような解決策があげられました。

- 1 相談しやすい、されやすい風通しの良い職場づくりに意識して取り組む。このため、事案があればその都度、なくても定期的に事務の進行状況を話題にし合うような課内会議を開くなどが効果的である。
- 2 公共料金などについては、会計課等が一括して支払い事務を行うことなどにより、ミスや事故を防止する。
- 3 管理職が、職場環境、進行管理にイニシアチブを取り、責任の所在を明確化することも重要である。

#### 上記に対する部課等の長の感想・意見等

許認可や窓口のある職場などでは意識されていると思うが、例えば、急に休むことになった職員の事務を代わってすることができるような程度にまで、同僚や部下の事務の執行状況に関心を持ち、共有することが必要だと考える。

また、管理職でも誰でも配属された部署の仕事のすべてを覚え、全部任せろというような気概を持って取り組んで欲しいと思う。

職場内で悩んでいる人に声を掛けてあげられなかったこと、気付いてあげられなかったことを、今一度、人事だと思わず、自覚し、再発防止に向けて互いに相談できる風通しの良い職場づくりに取り組んでいきたい。



## 12 会計課

話し合いの結果について【要点】 (実施日 平成30年12月26日)
<p>再発防止への取組み</p> <ul style="list-style-type: none"><li>・ 担当直属の課長代理または、予算主任が毎月の予算の管理をする。 方法は、納期があるものは、逆算していつまでに決裁が来ていないといけないかを管理する。支出命令票は最低限、金額、債権者、納期限は確認する。</li><li>・ 財務は、担当者が自分の判断で動くのではなく、必ず課長の判断を仰ぐ。</li><li>・ 今回は人事配置が相談できる状況でなかったことが問題だった。</li><li>・ 会計課のヒヤリ・ハット→支出命令票及び請求書の紛失があった。債権者に謝罪し請求書は再発行してもらい対応した。他の支出命令票と一緒に提出したと思われるが、会計課ではみつからなかった。</li></ul>
上記に対する部課等の長の感想・意見等
<ul style="list-style-type: none"><li>・ 会計課は、チェックが甘かったのか。</li><li>・ 信じるなというのはあの時点では難しい。結果として甘かったということになる。</li><li>・ しかし、今回の事件を教訓に感性を磨いてほしい。安心できるかどうか信頼できるかどうか。</li></ul>

### 1 3 上下水道局

#### 話し合いの結果について【要点】（実施日 平成31年1月18日）

各課の話し合い結果について局内で情報共有するとともに、コンプライアンス推進委員会再発防止策に対する取組みについて協議した。

#### 1 財務事務処理に係る研修等の徹底

経営総務課財務担当は、企業会計としての財務ルールを局内の全職員向けに周知し、局内全課全担当では、この財務ルールをOJTにより周知徹底を行なうことを確認した。

#### 2 支出事務処理に係る進捗管理

局内全課全担当では、契約書・請書の管理、請求書の受領・保管、支出処理の必要な内容とその処理状況の確認を行なうこととした。特に経営総務課財務担当は、水道施設課と下水道施設課の工事所管担当との間で、予算執行状況と契約台帳により執行状況を確認し、下水道債の執行状況確認ルールを水道債の確認ルールに準拠できるよう、事務手続きを行なうこととした。

#### 3 支出命令票の審査におけるチェック体制の強化

局内の各担当から支出命令票を作成する同課財務担当で、処理時に起案文書等の関連書類と予算を確認・審査後、経営総務課経理担当ではその支出の審査を同様に実施して、二重チェックの体制とすることを確認した。

#### 4 公印使用承認時におけるチェックの強化

経営総務課総務担当は決裁原義と公印押印文書の確認を適正に行うことを確認し、局内各課ではこのチェックの目的とチェックの役割を果たす総務担当の責任の重さを各職員に周知することを確認した。

#### 5 管理職職員における事務執行の適正管理

独自の会計システムではライセンス数の関係から財務を所管する職員のパソコンに限定して設定しているが、予算執行事務の進行管理をチェックする管理職員全員に設定することについて、話し合った結果、予算執行事務の進行管理はシステムではなく、職員がエクセルでの管理を行なう方が的確にでき、経費も効率的であることを確認した。また、全管理職職員によるコンプライアンス意識の徹底・啓発、定期的な予算執行状況の確認と担当職員への状況確認などを確認した。

#### 6 口座一括振替のシステム化への対応

経営総務課経理担当では、口座一括振替のシステム化への対応の検討結果を報告し、市基幹系システム最適化実施計画において会計システムを位

置づけて実施するまでの間、市長部局とは独立した会計システムと限定できる支出事務担当者の環境にあり、費用対効果からも、口座一括振替による手法で実施していくことの説明があった。事務手続きの詰めは今後も続けることとするが、施設所管課、経営総務課財務担当と経理担当において、口座一括振替のシステム化への対応と同様の効果が得られるよう、支払事務の適正管理を行うことを確認した。

#### 上記に対する部課等の長の感想・意見等

局では、平成28年度に不適切な事務処理が発生したことから、局内会議で再発防止策を検討した上でコンプライアンス推進会議が策定したとおりに、再発防止に取り組んでいる。

また、今回の事案発生後、局内会議で情報を共有して局内会議を重ねて、請求書等の取扱いルールの明確化や文書保管場所の検討を進めるなど、局一丸となって適正な事務執行に取り組んでいる。

今回、課単位で話し合いを実施したことは、職員ひとり一人が自分のこととして考えられた良い機会となったことは評価でき、この会議で局内で進めていく再発防止への取り組みも再発防止策に加えて実施していき、引き続き、職員のコンプライアンス意識の定着・向上を図るとともに、風通しの良い職場環境づくりに努めたいと考えている。

## 1 4 議会事務局

話し合いの結果について【要点】 (実施日 平成31年1月7日)	
1 公印の使用者について	起案者自らが公印を使用できない仕組みを作る。例えば、①公印の使用は起案者の上司である課長代理や起案者以外の職員とする。②起案者以外の職員を伴い、2人体制で公印を使用する。③公印使用の専属職員を配置する。
2 公印使用の承認について	決裁済原議書等の文書は、承認者に手渡した上で内容の承認を受ける。
3 支払い業務について	公共料金など支払期限の定められたものについては、担当の課長代理において、毎月、チェックシート等を用いた執行管理をする。また、口座一括振替システムは、新たな費用の発生を伴うが、支払い漏れの防止だけでなく、事務処理負担の軽減にも繋がるため、早急を実施する必要がある。
4 風通しのよい職場づくりについて	職場内のコミュニケーションを向上させるには、まず、あいさつをする。お互い声を掛け合うことで、些細なことでも相談できるようになる。また、班内会議や朝ミーティングの際に担当業務の進捗などを報告し合い、情報の共有を図りながら、風通しのよい職場を作る。
5 郵便物について	所属長が收受した郵便物を担当職員に渡す際には、担当の課長代理を経由する。
上記に対する部課等の長の感想・意見等	
	公印は、起案者本人が使用することは不可とすべきと思う。このことについては、民間企業や県庁では通例となっているという意見もあった。 支払い業務の管理は、庁内で統一した管理シートの活用が必要と感じる。 人事異動の際に、前所属長から現所属長に人事評価シートの引継ぎがされるが、単に書類の引継ぎとせず、異動職員の人柄や問題点等については、両所属長において、必要に応じて引継ぎ面談を実施し、あらゆる事故の未然防止に備える必要があると感じる。

## 15 農業委員会事務局

話し合いの結果について【要点】（実施日 平成30年12月28日）
<ul style="list-style-type: none"><li>◆金融機関にあるような職場離脱制度を検討する。（年休等取得率の向上にも寄与できる。）</li><li>◆毎週朝の打合せの際に、手続き中のものについて報告し課で共有する。</li><li>◆年度当初に公共料金・委託料等の例月の支払いの一覧表を作成する。</li><li>◆通常業務中においても公印は人目につきにくい場所で管理する。</li></ul>
上記に対する部課等の長の感想・意見等
<p>職場離脱制度は大胆な意見だが、同じような仕事を課員が行っているような場合には有効であると感じました。</p> <p>基本的には、どうすればよいかは職員間にそれなりの共通認識があるように思われますが、コンプライアンス重視の風潮が浸透しすぎると、反面、許認可業務においても過度に杓子定規になりかねないのではという懸念があります。</p>

## 16 監査事務局

話し合いの結果について【要点】 (実施日 平成30年12月27日)
<p>職場の人数の少なさ、職の違い、出先の職場で目が行き届かないなどの要因が考えられるが、結局はコミュニケーションの不足が原因であり、そのために必要な情報が共有できていなかったのではないか。</p> <p>施設を管理する職場であれば、どこでも起こり得ることで、電気代、ガス代、上下水道料金、各種賃借料など、数多くある毎月決まった支払を期限内に処理するのは、大変である。エクセル等でチェックリストを作成し、共有することで、進捗状況を管理する必要があると考える。</p> <p>人の問題として、人事配置が適正であったのか、もっと配慮が必要であったのではないか。</p> <p>なお、ヒヤリ・ハット事例として、事務引継ぎの際の確認違いにより、結果通知の関係課への写しの送付に漏れがあった。どの業務でも引継ぎ漏れは起こり得るので、業務ごとに時系列で処理内容が確認できるマニュアルを作成していくこととした。</p>
上記に対する部課等の長の感想・意見等
<p>今回の事案は、人の問題が最大の要因と想像され、そうした特殊な背景を十分に調査されたい。その上で、人の問題であるとするれば、配置が適正であったのか、もっと配慮をしていれば、この事案は防げたのではないかと感じる。</p> <p>我が部署でも、この事案を対岸の火事とせず、スケジュール管理の徹底や業務マニュアルの整備に取り組んでいく。</p>

## 17 選挙管理委員会事務局

話し合いの結果について【要点】 (実施日 平成30年12月20日)
<p>(1) 事務処理（伝票、予算執行等）の知識について</p> <ul style="list-style-type: none"><li>・ 実際に処理する者だけでなく、チェックする立場の者も、知識が必要である。</li><li>・ 指示を受けたとしても、その方法が分からないと抵抗感・不安感が生まれることから、研修等、実務的な知識のサポート体制があった方がよい。</li><li>・ 「知らない」「分からない」は、事務を停滞させる理由にはならない。まずは、課内の職員に質問をして解決していくべきであり、課内に知識を有する人が存在しない場合、他課に相談することができればよかった。</li></ul> <p>(2) 定例的な伝票処理の進行管理について</p> <ul style="list-style-type: none"><li>・ 「請求書が届いた」ことを契機にして処理するのでは、処理漏れのリスクが高まるため、予算主任とともに進行管理すべきである。</li><li>・ 担当者と管理職だけでなく、決裁ルート上にいない他の担当者も含め、複数の目で確認することを検討すべきである。</li></ul> <p>(3) その他</p> <ul style="list-style-type: none"><li>・ 誤りの発生は防止しきれない中、職員個々の問題意識並びに職場の風通しの良さ及び相談のしやすさが重要である。</li><li>・ 他者の仕事に気を配る余裕を持てるよう、無駄な事務を減らすべきである。</li></ul> <p>(4) 選挙管理委員会事務局として共通認識を図った事項</p> <ul style="list-style-type: none"><li>・ 選挙管理委員会の公印の使用に当たっては、引き続き管理職職員が責任を持って使用承認を行う。</li></ul>
上記に対する部課等の長の感想・意見等
<p>今回の話し合いは、あらかじめ日時を指定し、その際、各自から必ず発言を求めるよう指示した上で行ったため、それぞれが自らの考えや意見を積極的に発言する姿が見られた。また、当事務局は、文書法制課を経委任されていることを踏まえ、公印の適正使用に向けたさらなる取組みについて再確認を行った。</p>

## 18 教育部

### 話し合いの結果について【要点】（実施日 平成31年1月18日）

教育部内各課において、今回の事案について、自分たちのこととして、しっかり話し合いが行われていた。

それを受け、部内でも各課の話し合いの結果の共有を図った。

- ・ 事務分担には、主務者と補助者がいるので、主務者だけではなく、補助者もその役割を果たすようにすること。
- ・ 困ったときにすぐに相談できる体制作りが大切であるため、課長等の上司は風通しの良い職場とするよう心がけること。
- ・ 支払いに限らず、日々の業務の進行管理が大切であるので、仕事全体の進行管理も確認するようにすること。
- ・ 連絡の遅れや連携不足が事務の遅れを招くことがあるので、早めに上司に報告し、対処できるような職場となるよう心がけること。
- ・ 相談しやすい職場作りには、業務管理と情報共有も必要であることから課内で話し合う時間を持つことも大切であること。

### 上記に対する部課等の長の感想・意見等

課内のコミュニケーションが、相談しやすい職場作りには大切であり、それが風通しの良い職場につながるので、各課長にはストレスチェックの結果なども踏まえ、対応すること。

また、各課長は、課員の業務の進行具合を把握するだけでなく、リーダーシップを持って、業務に取り組むことにより、未然防止に努めることが必要であり、さらに、軽微なミスは起こることを念頭に、早期に発見し、迅速に取り組むことで、事態の重大化を防ぐことが重要である。



## 19 消防本部

話し合いの結果について【要点】 (実施日 平成31年1月15日)
<p>1 職場内の環境づくり</p> <p>各課において実施した話し合いの結果により、「風通しの良い職場づくり」の重要性を再認識したため、各課から提案された対応策等を積極的に取り入れ、部内全体の職場環境向上について引き続き取り組む必要がある。</p> <p>2 基本の徹底</p> <p>何事においても「基本」が恒常的に大切であることを、全職員に改めて周知徹底する必要がある。</p> <p>3 統一標語を策定</p> <p>コンプライアンスの推進については、「秦野市コンプライアンス推進基本計画」を策定し、より実効性のある体制構築に向け、全庁的に取り組んでいるが、これに加え、コンプライアンス推進の統一標語を策定し、一層の推進を図る。</p> <p>「凡事徹底」(当たり前のことを、当たり前以上にやり続ける。)</p> <p>「悪い報告ほど早くする。」</p> <p>4 公共料金支払いシステムの導入</p> <p>公共料金は、請求書の到着から支払期限が極端に短く、定例的な支払いで裁量の余地がないにもかかわらず、事務処理ミスが発生する可能性が少なからず存在するため、「職員の不適切な事務処理の再発防止への取組みについて」の再発防止策のとおり口座一括振替による支払いシステムの早期導入を検討する。また、光熱水費や燃料費などは、他の事業と比較し削減することが困難であるため、予算編成時に的確な予算額の算出が必要である。</p>
上記に対する部課等の長の感想・意見等
<p>今回の不適切な事務処理の隠ぺい、公印、登録印の使用等については、指導や助言に対する認識力の欠如や、一人担当制の弊害によるところが大きく、また、個人の資質、チェック体制が機能せず、隠すことができた事務体制も問題であったと思います。このことから、「風通しの良い職場内の環境づくり」、「基本の徹底」、「統一標語を策定し常日頃から認識を促す」、「公共料金の支払いシステムの導入」の4点を話し合い結果としました。今回の事案を</p>

教訓に、早い段階で気づき、早期に解決できるよう原点に帰り見直しを行っていきたいと考えます。