

令和4年2月18日（金）午後2時～3時35分
於・市役所5階505会議室

令和3年度第3回 小平市経営方針推進委員会要録

出席者

【委員】石川久委員長、岡本彰子副委員長、竹田広輝委員、津曲秀一郎委員、中川稔進委員、丸尾哲也委員

【市側】行政経営担当部長、行政経営課長、行政経営課長補佐2名

傍聴者 1名

1 事業の精査と見直し（経営方針推進プログラム No. 8）に係る取組の中期実行プランへの反映について

（委員）

資料2では、事業の精査と見直しにより約2,270万円の効果額が示されている。敬老祝い金贈呈事業や萩山・東部公園プール一般開放及び維持管理事業は、委員会としても第3次行財政再構築プランの基で検討してきた。一步踏み出したのでよかったと思う。職員数等の見直しで約5,600万円の削減効果が示されているが、退職者の補充をしないということか。

（行政経営課長補佐）

公立保育園の民間移行を見据えた計画的な定員管理のため、移行までの期間、常勤の保育士を退職不補充とし会計年度任用職員専門職に置き換えて対応していく。その他、課長補佐職の係長職への置き換えなども行っている。

2 事務処理におけるリスクへの対応（経営方針推進プログラム No. 27）の検討状況について

（委員長）

リスクは存在するという前提で、大きな損失にならないようにすることが大切ということ。そのためには事細かに対応するのではなく、全体に共通する事をしっかりと押さえて、全員が意識しながら取り組んでいくことが大事である。民間企業等においては、2006年の会社法の施行により内部統制への対応が進んでいる状況である。地方公共団体も地方自治法により、令和2年度から都道府県等で内部統制が義務付けられた。民間企業であっても、地方公共団体であっても、経営していくという観点では、共通の課題が見えてくるであろうと考える。委員の皆様から意見を頂戴したい。

（委員）

情報セキュリティやISO14000などによって、リスク管理を行っている。ミスをなくすということではなく、故意に行う不正行為をなくすという前提に立っている。ミスの多い事務であっても、影響としては大きくないこともある。一方で、減多に起きないであろうと思われる、例えば工事契約等に

関する不正行為などは、影響としてはかなり大きい。そういった、影響の大きいと思われる事項について、まずは検討されるべきではないか。

また、以前は会社のパソコンを外に持ち出すことは禁止されていたが、現在はデータを別の場所で保管しているので、外に持ち出すことも可能となった。つまり、ミスをして大丈夫なシステムを構築するということが大切だと考える。

(行政経営課長)

現在の市の業務は人に頼っている部分が多い。コストの課題から、ICTの活用も優先順位をつけながらという状況である。しかし、リスク管理の視点から、人がやっている業務のICT化を進めていくことに注力していく必要はある。

(委員)

不正が起きたとき、組織のためにやったなどと正当化したり、あるいは処理を漏らしてしまった場合など、言うに言えない状況になり、問題解決を先延ばしにするようなケースも多いのではないかと。そういったことを起こさせないために、人間力は大事で、上司がフォローアップをしたり包容力をもって聞いてあげるといったことも、ソフトな面では重要と考える。また、進捗管理のツールを活用するなど、業務を可視化することで事務の遅滞を防ぎ、市民の方々に迷惑をかけることをなくす。ソフトとハードの両面で対応していくことが効果的と考える。

(委員長)

外部からの評価といった仕組みがないといけないのだろうと思う。正しく見る仕組みを作るということ。そういう意味では、ミスが起きても大丈夫な環境に変えていくということであろう。

(委員)

金融機関も自治体と同様に書類も多く、人的なリスクが発生しやすい環境である。一時期、事務ミスが発生した時に、その手続き、ミスの内容、発生した日時、対応などについて報告するシステムを作った。それらを分析した結果、人的ミスは月曜に起こりやすいから朝のミーティングで徹底するか、プロセスが原因の場合は見直すなど、全般的な対策を講じ、ある程度の効果が出た。しかしながら、ミスをなくすための対策を徹底的にやっても防ぎきれないわけではなく、最終的には職場風土の話になる。相談・報告しやすい環境をつくることや、上司が部下と仕事に関係のない会話も含めてコミュニケーションをとるようなことが、日頃からの統制につながる。最近はバッドニュースファストといって、悪いことでもどんどん言ってほしいというメッセージを発信するという動きがある。

(行政経営課長)

人間力や、職場風土といったことから、管理職への周知がとても大切だと考えている。

(委員)

私の職場では、朝晩のカンファレンスで情報共有をするが、そこで、ヒヤリハットの報告などが上

がってくる。そういった報告を他人事ではなく自分事として情報共有しないと意味がないと考えている。リスク例に関しては、国が示している内容や、小平市が経験した内容に沿って対応を考えていけばよいと思うが、最終的には、職員一人ひとりが自分事として捉えないと結果を出すのは難しいのではないかと。また、属人的にならざるを得ない事務でも、二人一組の体制をつくることなどはとても大切なことだと思う。

(委員)

資料 5 のヒヤリハット事例については、原因も含めて職員間で共有できるとよいのではないかと。今後の未知のリスクよりも、過去に起きた事例から同じミスを繰り返さないということが大事だと感じた。先ほど ICT の話も出たが、この分野は詳しい人がいないと進まないと思う。周辺の自治体でも同様の課題を抱えていると思うので、情報共有することも大切だと思う。そもそも何がミスなのかわからないためにミスに気付かないこともあり得る。ミスが見えないということがあってはいけない。

(行政経営課長)

補足ではあるが、資料 5 のヒヤリハット事例は全て発生したものではなく、起こりうるかもしれないという事例も含め、まとめて記載している。発生してしまったものに関しては、その時に原因を究明し対応をしているが、発生した部署のみで完結しており、庁内全体で共有ができていないということに課題を感じている。まずは共有することから始めなければならないと考えている。

(委員)

BCP など、災害が起こった場合の対応は別に定めているのか。

(行政経営課長補佐)

BCP は防災部門で作成している。内部統制は自然災害によるリスクを外して考える。

(委員)

別に整理をするとそこにリスクが発生する。本当は一緒にやった方がよい。

(委員)

市全体を統制していく必要があるかとは思いますが、現実的な実務量の面からも、管理ができる規模があるのではないかと。管理しきれない規模を管理するという事は難しい。適度な規模を徹底してコントロールしていくことも必要ではないかと。

(委員)

全庁的、業務レベル、施設管理といった業務ごとに考えていくことは必要。

(委員)

内部統制は令和2年4月から始まったということであったが、小平市は試行的運用ということか。

(行政経営課長)

地方自治法では都道府県や政令市に対して義務化しており、小平市は努力義務となる。リスク管理に関しては経営方針推進プログラムの検討プログラムとしていたが、同時期に内部統制が制度化されたので、そのエッセンスを取り入れてよい形になるのであれば、取り入れていくという趣旨。試行運用については、対象とするリスクを限定していくことを想定している。

(委員長)

内部統制は内側から統制するという。基準を明確にし、その基準に照らし合わせて評価する。ミスが発生した場合に人を原因にして片づけるのではなく、何を統制の道具にするかが大事。法律、規則、ルールを定める。何が悪いのか、何がミスなのか、わからないことが問題となる。物事に判断の拠り所を作ることが大事である。

(委員)

風通しが悪いと感じる部署には世話役を置いたりするのも有効。私の会社ではメンターといった役職を配置するなどの工夫をしている。風通しのよい職場をつくり、各部署がミスゼロを目指して、何ができるのかを自発的に考えていく姿を目指していくことが大切。自分たちの工夫で、事務ミスがなくしていくということを、繰り返しやっていくことだと思う。

(委員長)

議事を終了する。