

2 総括意見

本監査を通じて、特に留意されるべき事項を以下のとおり取りまとめた。一部の事例の改善のみにとどめることなく、全庁に共通した課題として認識し対応されたい。

(1) 事務処理・予算執行における管理体制の適正化

第一に、予算執行・収納管理について、進行管理、収納手続等、歳入歳出の運用を制度・運用両面から適正化することである。

① 執行管理の徹底について

担当者間で十分な情報連携がなされていないため、不必要な求償や過年度払に至った事例があった。情報伝達の不徹底は、注意喚起のみでは抜本的に改善されず、同じミスが繰り返されることにも繋がる。業務の進捗状況や判断根拠を複数の職員が同時に共有できる仕組みとして、例えば進捗状況共有シートの作成やチャットツール等のユニファイドコミュニケーションツールを活用した情報連携など、一歩踏み込んだミス防止策を検討していただきたい。

② 事業者指導の強化について

保育園の施設型給付費において、事業者の報告誤りによって、過払金返還及び違約加算金が生じる事例が続いている。事業者からの報告内容を所管が十分に確認・チェックする体制の強化が必要であり、ポイントやノウハウ等を整理したマニュアルの拡充等が求められる。一方で、報告誤りを予防するための事業者指導も必要である。事業者と区双方の緊張関係を維持し、業務に取り組むことが求められることから、現行の対応に加え、適宜現場に出向いて事務処理状況の調査を行うなどの指導強化に取り組まれたい。

③ 収納事務の改善について

一時保護所における会計年度任用職員の食事代が、後日発行する納付書によって徴収されており、納期限を10日以上過ぎる事例が常態的に生じていた。同所職員の勤務形態が各々異なるため、納付書の受け渡しに遅れなどが生じ、収納を担当する職員の負担が大きい事務となっている。現行の納付方法では同様の事例が繰り返し発生することが想定される。一義的には納期限遵守の徹底を図る必要があるが、このような事例では、後日に納付書発行を行う納付方法を改め、障害となる現行規定の改正に踏み込んで合理的な納付方法へ変更するなど、積極的な改善策を検討することも必要である。

④ 計画的な予算確保について

教育委員会所管の新規の報償費執行において、予算措置を講じないまま実施し、事業終了後に予算流用で対応した事例があった。また、新規の保育園用地賃料負担金において、以前から相手方の要望を受けていたにもかかわらず、適切な時期に予算措置を行わず予算流用で対応していた事例があった。これらは、新規事業の実施にあたって、計画的な事業執行や予算管理が十分に行われなかったことによるものである。新規事業を実施するにあたっては、あらかじめ必要な予算措置を講じ、議会の審査を受けることが基本である。予算流用は必要最小限度にとどめるべきであり、計画的かつ適正な予算事務・事業執行に努められたい。

(2) 契約事務の強化

第二に、契約事務の適正化を図り、透明性・効率性を向上させることである。

① 仕様書の作成基準について

仕様書を作成せず契約を締結していた事例が複数確認された。仕様書は契約金額の算定や履行確認、検査の基礎となる重要な書類であり、業務内容を明確にし、トラブルを回避する上でも必要である。しかし、仕様書を作成すべき基準が明確になっておらず、作成するか否かは担当者の判断に任されているのが実態である。履行後のトラブル防止や契約の透明性確保の観点から、仕様書の作成が必要な契約についての基本的な考え方を整理し、判断基準を示すことを検討されたい。

② 合理的な契約方法の選択について

帳票類の印刷契約において、総価契約を単価契約と誤認し、契約期間終了後に総価契約との差分の納品を受け、支払を行った事例があった。誤認の要因は、契約内容が事業の実態と合致していないことによるものと推測される。契約内容は、事業の実態に即し、真に必要なかつ合理的な内容となるよう不断に検証・見直しを徹底されたい。

③ 契約方法の適正化について

同時期に同種の契約が複数結ばれているなど、一括契約が合理的であるにもかかわらず、分割して同一事業者に発注していた事例があった。分割契約は、スケールメリットを損ない、コスト増加や事務負担の増大を招く要因となりうる。施設修繕においては、施設全体の状況を総合的に判断し計画的に行っていれば複数回にわたって工事契約する必要がないと思われる事例もあった。事業実施にあたっては周辺の状況を十分把握し、合理的かつ計画的に進めるよう徹底を図られたい。一方で、設備の故障などの突発的な事故により緊急対応が必要な場合など、通常の競争入札による契約手続きをとることで時間を要し、区民生活や財産等に重大な影響を及ぼす事例も考えられる。「緊急の必要によるもの（地方自治法施行令第167条の2第1項第5号）」を適用することで、競争入札によらず随意契約することができる場合もあり、このような緊急的措置についても、適用要件や判断基準を整理し、周知徹底されたい。

④ 契約事務の見直しを契機とした周知等について

来年度には物価高騰や事務効率化の観点から少額随意契約の基準額の大幅改定が予定されている。この改定に伴い、各所管で締結できる契約金額（予定価格）の上限額が引き上げられることで、契約事務の簡素化が期待される。事務の簡素化、効率化に向けた見直しは積極的に検討すべきではあるが、他方で所管の権限拡大は適正な事務執行に対するリスクを高めることにもなる。近年は経験年数の少ない職員が増加していることから、変更時に混乱が生じないよう、例えば判断基準が「税込総額」であるなどの制度細部の周知も含め、改めて全庁的に理解を図るとともに、契約担当による相談機能の充実を求めたい。

(3) 内部統制の強化

第三に、組織の内部統制について、統制、管理体制の強化を図ることである。

① 内部手続きの徹底について

補助金等の事案決定時にかかる協議や審査の不徹底については、副区長発出の注意喚起や庁内報等による周知強化が図られ減少傾向にあるものの、依然として生じている状況である。例年繰り返される状況を重く受け止め、これまでの周知方法に加え、職員キャリアの中で定期的に復習する研修の機会を設けるなど、一層の啓発を要望したい。

② 支出負担行為の時期の適正化について

補助金の交付に際し、予算現額を上回る交付決定を行い、年度末に流用して執行していた事例があった。現行の補助金執行事務では、支出負担行為の決定時期が交付決定時ではなく、補助金の請求時に支出負担行為と支出命令を同時に行うことが一般的な手順となっているため、予算残額が不足していても気付かず交付決定を行ってしまうリスクがある。交付決定時に支出負担行為を行うことにより、こうした不適切な事例を防止することが可能になることから、これを基本とした予算管理の徹底を図られたい。支出負担行為の決定時期や事務手順の適正化については、平成22年度及び平成27年度の財務監査においても意見したところである。近隣区においては「支出負担行為手続規程」等で明確化されている状況に鑑み、本区においても、規程等の整備による事務手順の明確化と運用を図られたい。

③ 事務処理体制の改善について

小学校の児童輸送バス契約において、職員が私費により立替払を行う事例が確認された。さらに、監査の過程において、当該職員が多数の事案を校長の代理決裁することによって執行していた事実が判明した。

校長不在時の代決権を担当者に付与することは学校事案決定規程で認められていない不適切な事務処理である。当該職員は日常的に単独で事務処理を行い、誰に相談することもなく立替払に至ったことが推察される。本事案の一連の経緯について分析するとともに、このような事務執行が常態化していないかについて、他校の状況も調査確認すべきであり、その結果を踏まえて規則順守に必要な支援体制づくりや、現場の状況に合ったガバナンスの再構築に向けた新たなルールなどを検討し、健全な業務運営を実現されたい。

④ 危機管理意識の向上について

特別区民税の振替年度誤り、鍵の紛失、道路舗装の不備による事故、庁内パソコンの物品事故、そして郵券（切手）管理の不徹底など、日常の事務や施設・物品管理において、わずかな確認漏れや管理の甘さが、決算数値や予算執行、施設の安全性、財産管理に影響を及ぼす事例が複数確認された。これらは、いずれも日常的な危機管理意識の希薄さに原因があるが、一旦生じると修復に多くの経費が費やされることや、区の信用を損なう結果につながることもある。職員のリスクへの感度を高めていくことが必要となるため、定期的に庁内への注意喚起を行われたい。また、注意の徹底の

みを持ってヒューマンエラーの全てを解消することは困難である。処理画面にアラート表示するなどのシステムによる対応や、管理ルールを複数の職員が失念等に気付く仕組みに見直すなど、一步踏み込んだ対策に取り組まれない。

(4) 施設の実地監査における課題

① 私人委託による収納管理について

委託事業である自転車駐車場管理において、利用料収納が現金のみで行われており、収納金の確認は受託事業者の報告に依存しチェックが不足しているなど、実地監査において、事故発生リスクが懸念される状況が確認された。私人による公金収納委託を行う場合、盗難や紛失などのリスクを最小限に抑える必要がある。例えば一定の頻度で担当者が現場を訪問し、領収書や利用者台帳と収納金額の整合性を確認することや、キャッシュレス決済の導入を図るなどの強化を検討されたい。

② 既存の小中学校の環境充実について

小中学校施設は、新築校・既存校ともに安全性確保のため日常点検や法定点検を適時実施し、必要に応じて補修工事を行うなど、安全性は確保されているが、実地監査において、新築校と既存校の施設の差について懸念される部分も見られた。既存校改築までの期間を延長する計画も検討されているところであり、新築校と既存校の環境の差を縮小する取組が求められる。令和3年10月策定の「中野区立小中学校施設整備計画」には、改築が済んでいない学校施設について教育環境面で著しい格差が生じないよう適切な維持管理や改修を計画的に実施する旨が記載されているものの、具体的な年次計画は示されていない。計画の趣旨を踏まえ、既存校の環境充実に向けて、計画的な維持管理・改修の実施を求めたい。

(5) 今後の組織運営に向けて

① DXによる改善の推進について

複数の職員が月80時間を超える時間外勤務を行っており、長時間労働が依然として課題となっている。区が目指す「健康経営」の実現には、職員の健康管理と長時間労働の抑制に組織的に取り組むことが不可欠である。区は新庁舎への移転を契機として、職員の働き方改革を進めるべく大胆なDXを推進し、業務の効率化と職務のレベルアップを推進してきたところであり、移転から1年8か月が経過し、投資効果をしっかり検証し、見直し改善を図る時期に来ている。導入を進めているユニファイドコミュニケーションツールやAI等先端技術の活用によっては、作業負荷の軽減や事業成果の向上のみならず、ケアレスミスなどのヒューマンエラー防止や、規則等のチェック機能強化などガバナンス強化にもつなげることができる。まさしく職員の補佐役になるような活用の広がりが期待されている。DXによって何が変わるのかを職員や部局に分かりやすく示し、具体的な改善効果を明確にすることが求められる。一部の部局や限定的な業務改善への活用のみではなく、全庁的な視点で業務フローの中にDXを組み込むような積極的な業務プロセスの見直しに取り組み、ヒューマンエラーの減少や長時間労働の解消など、目に見える形での成果につなげていただきたい。

② 職員のスキルアップについて

30歳未満の若手職員が全体の3割弱を占めるなど若年層の割合が高く、職務知識の充実が求められている。また、DXによる事務改善を進行する過程で、従来の業務プロセスや手法、ルールを変更する状況も増えてくることが予想され、その徹底も課題になってくる。経験年数が豊富な職員であっても、時間の経過とともに職務知識が風化し、実務でのチェック能力が低下する懸念がある。若手職員への基礎研修やOJTの充実とともに、年次や職層に応じた定期的な研修を行い、あわせて研修の効果や定着状況について定期的に検証し、組織全体の業務品質向上につなげていただきたい。

③ ガバナンスの強化について

本年度の監査を通じて、事務処理、予算執行、契約事務、危機管理など多岐にわたる分野で、組織運営の適正化と業務の質向上に向けた新たな課題が明らかとなった。その一方で、昨年度の監査意見に対応し、危機管理部門発出の庁内報による注意喚起等の強化や公共料金支払の一括処理を開始するなど、事務改善への取組が着実に積み上げられていることも確認できた。こうしたPDCAサイクルによる改善を着実に遂行することはガバナンス体制が十分に機能していることの証左になるものであり、今後とも現場の努力や工夫を重ね、全庁的な視点で情報共有・連携、リスク管理、業務プロセスの見直し改善に積極的に取り組んでいただくことを強く要望したい。

地方公共団体の内部統制については、地方自治法第150条において、都道府県知事及び政令指定都市の市長には内部統制に対する方針の策定と体制の整備が義務づけられており、令和6年3月には法施行後6年を経て「地方公共団体における内部統制制度の導入・実施ガイドライン」（以下「ガイドライン」という。）が改訂され、不正リスクの評価と未然に防ぐ取組の重要性が強調されるなど充実が図られたところである。政令指定都市以外の市町村長は努力義務とされているものの、ガイドラインは地方公共団体共通に利用できるものとされ、同様の取組が求められているところである。区においてもガイドラインの項目に沿った内部統制基本方針を定め、取組を進めている。

ガイドラインでは内部統制におけるPDCAサイクルが重要な要素とされ、統制活動が継続的に有効に機能しているかどうか評価するプロセスが求められている。昨年度の財務監査において、内部統制の情報発信等の充実について求めたところでもある

が、現在のホームページ上で公表されている情報は、監査指摘に対する措置状況及び中野区職員倫理条例の運用状況のみであり、ガイドラインに照らすと内部統制の取組が十分に機能しているかどうかについて判断するための情報としては不足しており、成果をわかりやすく区民に示す必要がある。

今回、学校事務において、ガバナンスの再構築が必要と思われる事例があったが、これを一部のみの事態と矮小化せず、区全体で内部統制基本方針に定める取組が機能しているかについて検証しさらなる改善に尽力していただきたい。そうした組織的な取組が徹底されることによって、マネジメントが強化され、政策課題に的確に対応することが可能になるとともに、職員にとっても業務の効率化や効果的な達成等によって、安心して働きやすい職場環境につながることから、今後の取組に十分期待したい。