

適正事務の確保に向けた取り組みについて

～本庁と区役所の事務のあり様等に係る検討（関係課等ヒアリング）実施状況～

1 実施趣旨

令和5年7月に一次調査結果を公表した「障害福祉サービス事業所等への給付費の加算決定算定誤り」をはじめ、制度を所管する本庁と実務を担う区役所が共通理解の下で事務処理がなされていない事案が複数発生している。このような現状を踏まえると、本庁と区役所の事務のあり様について見直す必要があることから、本庁と区役所の事務の進め方や役割分担などに焦点をあてたヒアリング調査等を実施し、不適切な事務処理に限らず、本庁と区役所が関係する業務全般の課題の洗い出しを行った。

2 実施内容

(1) 実施時期

① 関係課ヒアリング

令和5年8月9日（水）～9月12日（火）

② 関係部長・所長ヒアリング

10月16日（月）～18日（水）

※10月23日（月）区長会議における意見も含んでおります。

(2) 実施対象

① 関係課ヒアリング対象

本庁 (11 課)	財政局（市民税企画課） 市民局（戸籍住民課、地域政策課） 健康福祉局（障害企画課、障害者支援課、介護保険課、生活衛生課） こども若者局（こども支援給付課） 建設局（道路計画課、道路管理課、公園管理課）
区役所 (24 課)	青葉区（まちづくり推進課、障害高齢課、衛生課、公園課） 宮城総合支所（まちづくり推進課、障害高齢課） 宮城野区（税務会計課、まちづくり推進課、障害高齢課、衛生課） 若林区（税務会計課、まちづくり推進課、障害高齢課、介護保険課、保育給付課） 太白区（戸籍住民課、まちづくり推進課、障害高齢課、保育給付課） 秋保総合支所（総務課） 泉区（まちづくり推進課、障害高齢課、介護保険課、道路課）

② 関係部長・所長ヒアリング対象

本庁	市民局区政部 健康福祉局障害福祉部、同保険高齢部 こども若者局こども家庭部
区役所	青葉区区民部、同保健福祉センター 若林区区民部、同保健福祉センター

(3) 主な質問項目

【事務ミスの要因や背景等に係る質問】

① 事務ミスの状況

チェック体制、事務ミスの発生要因やその背景などについて

② 本庁の関与の程度

マニュアル等の整備状況やマニュアル等の更新、システム改修における意見交換の状況などについて

③ 本庁と区役所のコミュニケーション・連携

本庁と区役所の会議の状況や実務面で疑義が生じた場合の対応などについて

④ 人員配置・組織体制の整備

現状の人員体制や組織的なチェック・マネジメントを行うための業務範囲、人員数などについて

【本庁と区役所における今後の適正事務の確保に向けた質問】

① 業務改善・業務の効率化

DXを含む業務改善や事務の集約化の可能性と課題などについて

② 本庁と区役所の事務のあり様

適正事務の確保のために必要な本庁と区の連携のあり方や、区が注力すべき業務などについて

(4) ヒアリング実施者

総務局（総務部、コンプライアンス推進担当、行政経営課、人事課）、まちづくり政策局デジタル戦略推進部、市民局区政課（区役所制度所管課としてオブザーバー参加）

3 ヒアリング結果（概要）

各ヒアリングでいただいた意見をもとに概要を取りまとめた。なお、本庁からの意見を【本】、区役所からの意見を【区】、双方からの意見を【本・区】と記載する。

(1) 事務ミスの発生とその要因（組織的な課題を要因とするもの）

- ・ 【区】制度の複雑化により、業務経験年数のある職員であっても制度改正や新設制度への理解が追い付かない状態であった。また、制度改正等にあたり、制度を所管する本庁による研修の場が無かったことから、各区役所における認識・手順がそのまま継承されていった。

- ・ 【区】 担当者と係長の双方が業務繁忙状態であり、担当者は法令や制度への理解・確認が不十分であり、係長はチェックが不十分であった。
- ・ 【本】 業務範囲が広く、多数かつ複雑な制度に対する専門知識が必要な状況で、OJTが十分実施できない状態となり、担当者の知識習得が不十分なまま業務にあたった。
- ・ 【区】 頻繁に行われる制度改正にシステムの整備が追い付かず、一部手作業が必要な箇所が残ってしまい、操作手順が複雑化した。また、システムにミス未然に防ぐような紐づけがなされていなかった。
- ・ 【区】 政策上の課題と同時に組織の大規模化や広範な業務範囲、頻繁な制度改正、正職員の不足による業務繁忙で事務ミスが発生しているといった、課長のマネジメントの限界が指摘され平成28年度頃から区役所の一部における組織見直しの議論がはじまっていた。令和2年度以降は、コロナ禍のため組織改編の振り返りができていないが、現在発生している事務ミスの背景には、これらの課題が解決されてこなかったことがあるのではないかという意見があった。
- ・ 【区】 本ヒアリングで出てきた意見について、その意見の背景を深堀せずに対応を進めても同じ状況となるとの指摘もあった。

(2) 事務ミスの背景や事務ミスの解消に向けた意見

① 本庁と区役所の連携・コミュニケーション

ア 本庁作成のマニュアルやシステム等の整備

- ・ 【本】 ヒアリングを実施した本庁の多くの部署では、事務の適正化や標準化を目的にマニュアル等の作成が行われている。また、多くの場合は制度改正等を踏まえ適宜見直しが行われている。しかし一部業務については、マニュアルが作成されていない、マニュアルがあっても更新が行われていないものもある。
- ・ 【区】 一方区役所は、市民対応（窓口・電話）やシステム操作を行いつつマニュアル等を確認しなければならず、また閉庁まで市民対応に追われることもあり、マニュアル等の精読が難しい状況にある。特に、マニュアル等の中には、分量が多く内容が複雑であったり、複数のマニュアル等を同時参照しなければならないものがある。
- ・ 【区】 区役所から本庁への疑義照会について、本庁が判断事例を集積し全区役所と共有することにより、全市的な判断の統一や初任者の育成に資するとの意見があった。

イ 制度改正等に関する本庁からの情報共有方法

- ・ 【本・区】 制度改正等が行われる際、区役所は本庁主催の研修や趣旨説明等を通じて理解を深めることを希望しており、本庁でも区役所との意見交換の必要性は認識しているものの、国からの通知時期が年度末以降であることや業務繁忙から、十分には対応できていない。

- ・ 【区】また、制度改正等を区役所に周知するタイミングとして、区役所における準備や職員の納得感の醸成のため、本庁が方針を決定する前段階での情報共有を望む意見もあった。

ウ 本庁と区役所の会議等

- ・ 【本・区】本庁と区役所の会議について、ヒアリングを行ったすべての部署で課長会議が開催されているが、係長や担当者を対象とした会議が無い、またはほぼ開催されていない部署もある。また会議の運用について、意見交換や議論の場となっていない、区役所からの疑義や意見に対し本庁からフィードバックがなされない等の課題を指摘する意見もあった。
- ・ 【区】コロナ禍で導入されたオンライン会議について、移動時間削減のメリットがあるとする意見があった一方で、議論のしづらさや発言のしにくさ等のデメリットを指摘する意見もあった。
- ・ 【本】会議以外でも、本庁が区役所を訪問し新規事業の説明等を直接行うことで、区役所との関係の強化に資するとの意見もあった。

② 人員配置・組織体制

- ・ 【本・区】本庁・区役所を問わず、ヒアリングを行ったほぼすべての部署から、人員不足であり正職員の増員が必要であるとの意見があった。
- ・ 【区】区役所は、新規採用職員や会計年度任用職員の割合が高い、中堅職員の割合が低いまたは無いという傾向があり、また一定程度業務に制限のある職員もおり、それにより課内運営に難しさを感じているという声があった。その対策として、区役所に若手職員の育成や係長の補佐役を担う中堅職員の配置を望む意見が多く聞かれた。
- ・ 【区】主に区役所では、正職員と会計年度任用職員の業務に大きな差が無い、長年業務を担っている会計年度任用職員が新任の正職員よりも業務に詳しいといった状況もあり、正職員と会計年度任用職員との関係性を懸念する意見や、会計年度任用職員の業務分担や処遇を見直す必要性について指摘があった。
- ・ 【本・区】本庁と区役所の一部の部署からは組織の細分化や担当係長・課長の配置を望む意見があった一方、組織の細分化により連携面等でデメリットが生じることを懸念する意見もあった。なお、本庁のうち、特に業務繁忙が常態化している部署では、区役所の人員配置や組織体制に目を配る必要が認識されていなかったとの意見も聞かれた。
- ・ 【区】ある業務では、業務量に応じた職員の配置基準があり、また本庁は区の業務を監査するため、業務経験のある優秀な職員が配置されていた。そのため、制度改正時には本庁で十分に検討し、プロセスを踏んで区役所に周知する体制が取れており、本庁と区役所の相互の理解不足による不適切な事務処理は発生していなかった。このような組織体制の見直しも解決の糸口のひとつになるとの意見も聞かれた。

③ マネジメント

- ・ 【本・区】本庁・区役所を問わず、業務繁忙や管理対象となる職員数が多いこと等により、課長・係長のマネジメントに課題が生じている。特に係長についての課題が顕著であり、所管業務量の多さや業務範囲の広さから、プレイヤーやプレイングマネージャーとならざるを得ず、業務の進捗管理やチェック、人材育成などのマネジメントに注力することが難しくなっているだけではなく、係員との日常的なコミュニケーションに支障をきたしている場合もある。
- ・ 【区】主に区役所は係の職員数が多く、係長を補佐する職員がいない、または少ない状況にある。このため、係長の補佐役となる職員の配置が強く希望されている。この点、役職定年者の活用については効果を期待する意見も複数あった。
- ・ 【区】本庁の業務主管課に人材育成トレーナー（課長職）を配置するなど、責任を持って業務や人材育成に取り組む仕組みの構築について意見があり、当面の間は人材育成に長けた役職定年者を充てることの提案もあった。

④ 人事異動

- ・ 【本・区】本庁と区役所との人事異動については、ほぼすべての部署において、相互の理解促進や適正事務の確保のために有効であり、積極的に行うべきとの意見があった。また、業務上関係の深い部署間での異動も業務の早期習得に効果的であるとの意見もあった。一方、若手職員のキャリア形成の観点から、類似業務に長期間従事することでキャリア選択の幅が狭まるとの懸念もあった。
- ・ 【本・区】本庁と区役所との人事異動は、部署による違いはあるものの一定程度は行われているが、担当者の異動は区役所から本庁が主であり、本庁から区役所への異動は役職者でしか行われていないとの指摘もあった。
- ・ 【区】本庁の業務に区役所業務への視点を十分に反映させるためには、本庁の中堅職員や課長・係長に区役所業務経験者の配置が必要であるとの意見があった。
- ・ 【本・区】事務職の場合、一般的な異動サイクルは約3年とされているが、職員の年齢や業務内容によっては4、5年とするなど、3年を超える異動サイクルを適正とする意見があった。
- ・ 【区】業務繁忙期が4～9月となる部署からは、業務繁忙期における人事異動の際の引継ぎミスが不適切な事務処理に繋がることも多いため、人事異動時期を10月など繁忙期終了後とすることが効果的であるとの意見があった。

(3) 業務改善・効率化（DX、業務集約化、外部委託化等）

- ・ 【本・区】電子申請の導入や各業務におけるシステムの導入・改良等、様々な業務においてDXによる業務改善を期待する意見が多かった。一方で、業務繁忙のためDXを検討する余裕が無い、DXに詳しい人材がおらず検討を進められないといった課題も頻出し、まちづくり政策局による伴走支援体制の強化が望まれている。

- ・ 【区】なお、DXを含めた業務効率化の推進にあたっては、庁内手続きや個人情報取り扱い等が課題となっているとの指摘もあった。
- ・ 【本・区】DX以外の業務集約化、外部委託化等による業務改善・効率化については、DXと同様に業務の負担軽減に資することを期待する意見が多いものの、業務繁忙から検討の余裕が無く、業務改善等を推進する部署の設置や人材の確保を必要とする意見があった。一方で、外部委託化による職員の業務知識・経験の喪失や、効率化に伴う人員削減を懸念する声もあり、導入にあたり区役所の意見を聞き取る必要性について指摘があった。
- ・ 【区】DXを含めた業務改善・効率化を進めるにあたっては、市役所全体で取り組む機運の醸成を含め、職員一人ひとりの意識醸成が肝要であるとの意見があった。
- ・ 【区】業務改善等により区役所の事務を軽減させて、相談業務にシフトすることは大事であるが、DXが進んでも、職員による手作業などアナログ部分が残りと、事務の現状維持をせざるを得ない部分が大きいと危惧しており、そのため本庁と区役所間の連携・コミュニケーションや業務改善・効率化を推進するためにもまずは適切な人員配置や人事異動等を進めるべきとの意見があった。

(4) 今後の本庁と区役所の事務のあり様

- ・ 【本・区】区役所が今後注力したいまたはすべき事務として、窓口での各種行政サービスの申請等受付や決定業務、来所・訪問による相談業務、関係機関のネットワークの核としての機能や地域資源への支援機能などが挙げられた。
- ・ 【区】またそれら事務の実施にあたっては、法令に基づく公平かつ正確な実施、迅速かつ的確なサービスの提供、対人援助サービスの質の向上などが求められるとの意見があった。
- ・ 【本・区】区役所が上記業務に注力するために、本庁は、マニュアル等の整備や疑義照会等を通じて制度に関する統一的な方針や解釈を示すとともに、各区役所の業務を集約するなど効率化を図ることで、区役所における事務ミスの起こりにくい仕組みづくりに努め、かつ区役所が自立的に業務を行えるよう支援する必要があるとの意見があった。
- ・ 【本】本庁と区役所の事務のあり様については、人員配置や人事異動等の課題に収斂される。これは長年の課題であり、ヒアリングを行ったことによって職員の期待感是非常に高まっていることから、対応策の検討にあたり、丁寧な対応を求める意見があった。