

神戸市経理適正化外部検証委員会報告書の提言の進捗状況 これに対する経理適正化外部評価専門委員による評価結果(概要)

項目	提案内容	平成23年度の当初設定方針	平成23年度末までの進捗状況	委員評価	委員の意見、提案等
(1) 組織としての推進に係る提案	① 新たな事務処理を確実に遵守することを最優先とする組織方針の明確化	◇ 経理適正化推進本部の設置、開催 ◇ 経理適正化委員会の設置、開催	・ 平成23年5月27日に設置、第1回会議を5月30日に開催、第2回会議を11月21日に開催 ・ 平成23年5月27日に設置、第1回委員会:5月30日、第2回:7月15日、第3回:8月16日、第4回:10月25日、第5回:12月27日、第6回:平成24年3月16日開催	A	1. 本部会議、委員会ともに形骸化しないように、定期的な開催とその頻度が重要である。とりわけ、市民の信頼を失墜する不祥事が発生して間もないことを踏まえ、トップ(市長だけでなく市上層部)の関与する本部会議の開催頻度が年2回では少なすぎる。これでは、提言項目である「組織としての推進」=「トップが中心となつての推進」とは評価しにくい。 2. 提言を具体化したルールが着実に組織に浸透するように、本部や委員会それぞれが経理適正化に向けた統制機能を積極的に果たし、全職員への周知徹底と適切な進行管理を図ること。
	② コンプライアンスの中核理念化	◇ コンプライアンスに関する共有理念の策定、周知	・ 「神戸市職員コンプライアンス共有理念」を平成23年5月30日に策定し、同日の第1回経理適正化推進本部会議で周知 ・ 共有理念に関する職員向け解説冊子を作成し、後掲する全課長級職員研修や職場研修、庁内イントラへの掲載など様々な機会を通じて職員に周知啓発、平成24年1月以降、共有理念を記載したコンプライアンス実行宣言カードを全職員に配布、職務時間中は常時携帯するように啓発	A	3. 「市政にとって最も重要な価値基準であるコンプライアンスを明確かつ確実に職員一人ひとりに浸透させる」(報告書31頁)ため具体化された神戸市職員コンプライアンス共有理念であるが、この共有理念だけでは、職員がコンプライアンス上の問題に直面した際に、共有理念の趣旨に沿った具体的な行動を期待することは難しいのではないかと考える。共有理念の趣旨が職員の日々の言動や意思決定に生かされるように、ハンドブックや行動指針の策定など職員への浸透を深める工夫を検討して欲しい。 4. 共有理念がどの程度職員一人ひとりに浸透し、実践されているのか不明であり、神戸市職員コンプライアンス共有理念の浸透度を検証するための試み(例えば意識調査等)を実施すべきである。
	③ 監査、監察機能を有する機関等の連携強化	◇ 監査、監察、検査業務を行う部門の意見交換できる場の設置、実施 ◇ 行政調査規則を改定し、監察結果に関する監査委員への情報提供をルール化	・ 会計室、行財政局監察室、監査事務局の関係職員をメンバーとする「監査、監察業務等に係る情報連絡会」を設置、平成23年度末までに6回開催(平成23年6月10日、8月10日、9月28日、10月12日、12月4日、平成24年2月8日) ・ 行財政局監察室が実施する行政調査規則に基づく内部監察結果を必要に応じて、監査委員に情報提供できる仕組みを盛り込んだ規則改定を平成23年11月1日に実施した。	A	5. 実務者の意見交換の場である監査・監察業務等に係る情報連絡会を今後も定期的かつ継続して実施していくべきであるが、連絡会の議事を監査委員も含めて情報共有するための仕組みを構築すべきである。さらに連絡会に監査委員が直接関与する場の設定を検討する必要がある。 6. 監査・監察業務等に係る情報連絡会を情報共有や実務的な意見交換の場として、今後も形骸化することなく継続していくとともに、例えば、意見交換会で共有した課題、その改善方法等について、実務に携わる職員にフィードバックする仕組みを検討していただきたい。 7. 監査委員への内部監察結果の情報提供の仕組みに実効性を持たせるために、行政調査規則第13条の「必要に応じて」の報告を「必要的かつ定期的」な報告に変えることを検討すべきである。また、不適正な経理処理に係る案件に関して外部通報や内部通報に関する情報共有の仕組みを検討すべきである。
(2) 職員の意識改革に係る提案	① 職員の意識改革に必要な研修の実施	◇ 財務会計事務に関するコンプライアンスの徹底に向けた全課長級職員研修の実施 ◇ 経理事務のコンプライアンスの推進に向けた職場研修の実施 ◇ 階層別研修の実施を通じたコンプライアンスの意識啓発 ◇ 幹部職員向けコンプライアンス特別研修の実施等	・ 平成23年6月17日～24日までの間、6回(各2H)に分けて実施、課長級職員を中心に約750人が受講 ・ コンプライアンス基本チェックシート等を盛り込んだ研修資料に基づく職場研修の実施(平成23年7月1日から9月9日まで、448職場で実施) ・ 平成23年6月21日:3級職員研修126名、9月6日:係長昇任時研修175名、10月5日:主任研修206名、平成24年2月7日:3級職員研修及び主任研修補講16名それぞれが受講 ・ 第1回:平成23年8月29日、第2回:12月9日、第3回:平成24年2月9日開催 延べ約520名が受講 ※ グループ討論型研修のモデル実施(平成23年8月に4回開催141名受講)	A	8. 今後も、提言を踏まえコンプライアンス意識を涵養するため不適正な経理処理の要因となつた「(業務に必要であれば)多少のルール違反は許されるという悪しき組織風土の存在、職員の公金に対する間違った意識、新たな事務処理の位置づけへの認識のなさなどの意識を改革すること」(報告書31頁参照)に重点を置いた研修を数年は続けるべきである。また、「研修を受けた職員がコンプライアンス意識を自己チェックできる仕組みなど、コンプライアンス意識を定期的かつ反復的に認識し、自発的に身につける方法の検討」(報告書32頁)の一つとして、同一人に対する継続的・反復的研修が重要であることを認識すべきである。 9. コンプライアンスに関する知識習得だけでなく、日々の行動や意思決定において、コンプライアンス的な視点を常に意識する習慣を持てるような研修が必要である。
	② 新たな事務処理等に関する研修の継続的な実施及び研修効果を高める工夫	◇ 全課長級職員研修の実施 ◇ 経理事務の適正化に向けた研修の実施 ◇ 予算執行管理に関する研修項目追加	・ 平成23年6月17日～24日までの間、6回に分けて実施、課長級職員を中心に約750名が受講(再掲) ・ 【経理事務の適正化に向けた職員研修】平成24年2月～3月の間、10回に分けて、経理事務の適正化に向けた様々な内容に関する研修を実施、係長・担当職員を中心に約1,700名が受講	A	10. 「①具体的事例を用いた研修」「②問題事例を他の部門へ普及させるための研修」「③分りにくい分野の重点的研修」を検討すべきである。また、研修内容をより良いものとするために、参加者に対するアンケートの実施等も検討すべきである。 11. 今後も、繰り返し、ルールに即した適正な事務処理を徹底できるように、研修内容や研修資料を改善しつつ、経理事務に関する研修を実施すること。とりわけ新たなルールや事務処理の変更がある場合には、速やかに職員に対して正しい理解が図られるように研修等で周知していく必要がある。
	③ 職員の責務の明確化、厳格化	◇ 賠償責任に関する規則の制定 ※ 会計規則に盛り込むことを検討 ◇ 本市懲戒処分の指針への新たに項目の追加	・ 提言を踏まえ、違法な予算執行が生じた場合の地方自治法第243条の2第1項後段に基づく賠償責任を負う職員の指定に係る規則の制定に向け、他自治体での規則の制定状況及び運用状況の検討、関係課による会議等を踏まえ作業中 ・ 平成24年4月1日改正の「懲戒処分の指針」に「不適正な事務処理」の項目を追加	B	12. 具体化である規則の制定が当初設定方針に間にあわなかったことに留意する必要がある。今後は、速やかに規則を策定すること。また、規則策定に際しては、全職員が規則の目的や内容を正しく理解できるよう周知するとともに、提言の趣旨を踏まえ、予算執行事務に携わることに伴う責任の重さを改めて徹底する必要がある。

【委員評価】A 平成23年度当初設定方針どおりには進捗している。 B 平成23年度当初設定方針の途中段階である。 C 平成23年度当初設定方針のとおりには全く進捗していない。

項目	提案内容	平成23年度の当初設定方針	平成23年度末までの進捗状況	委員評価	委員の意見、提案等
(3) 効果的な再発防止策に係る提案	i 事務処理の理解に係る提案				
	① 職員に対する事務処理の明確化(手続の可視化)				
	・ 新たな事務処理に関わる職員の具体的な役割内容を明記したフローチャートの策定、ルールとしての位置づけ	◇ 事務処理フローチャートの位置づけ ※「財務会計事務の手引き」での明確化	・ 財務会計事務の手引を改定し、平成24年3月下旬に全所属に配布するとともに、庁内イントラにも掲載	A	13. 「財務会計事務の手引き」等のハンドブックに、新たな事務処理の例外的処理が一目瞭然に一覧できるように工夫し、分かりやすく記載すべきである。また、実務処理に携わる職員が正しい経理事務処理を理解するための財務会計事務の手引きに関しては適時に見直ししていく仕組みを整備すべきである。
	② 事業者への周知啓発				
	・ 事業者向けの支出関係書類の作成要領の策定等、市の財務会計事務の情報発信	◇ 様々な媒体を通じた情報発信	・ 神戸市ホームページ(事業者向け情報)に新たな専決事務処理を含む財務会計事務に関する情報を掲載、発信	A	14. 市ホームページやダイレクトメール等の市側からの一方通行的な周知に限らず、新たな専決事務処理の仕組みに対する事業者の質問や意見対応ができる場として、事業者団体への出前説明や物品等の取引事業者の説明会などを検討すべきである。
	ii 具体的な事務処理に係る提案				
	① 見積合わせのルール化				
	・ 一定額以上の見積合せの義務づけ、見積合わせの実施に関する要領の策定など	◇ 一定金額以上の見積合わせの義務付	・ 「随意契約(物品購入)における見積書徴取に関する基準」を平成24年4月1日策定(市長決定)し、見積合せが不要な場合を明確化	A	15. 「①見積合わせのルール化」の進捗に関しては、新たに制度化した随意契約(物品等購入)における見積書徴取に関する基準第3条2項に基づき、四半期ないし半年ごとにチェックし、見積書徴取先を見直すことでのルール化を検討すべきである。
	② 請書受領に関するルール化及びその徹底				
	・ 事業者から「請書」を受領するケースをルールの上で明確化	◇ 請書受領を義務付けるケースの明確化	・ 「随意契約(物品購入)における請書提出に関する基準」を平成24年4月1日策定(市長決定)し、請書の提出を省略できる調達類型を明確化	A	16. 「①見積合わせのルール化」、「②請書受領に関するルール化及びその徹底」のそれぞれの進捗に関して、新たに制度化した随意契約(物品等購入)における見積書徴取に関する基準、随意契約(物品購入)における請書提出に関する基準に例外的処理が規定されているが、担当職員の判断で安易に拡大しないように、例えば、発注管理簿での定期的なチェックを徹底すべきである。
	③ 納品検査方法の改善				
	・ 専決調達における納品検査方法、検査内容に関するルールの改善	◇ 複数職員による検査方法を検討	・ 検査員を指定の係長級職員に限定していたルールを見直し、物品検査員として職員を同一局内で複数指名できることとし、迅速、確実な納品検査を可能とするため、平成24年4月1日に「契約規則」を改定し、「神戸市物品検査規程」を策定	A	17. 「①見積合わせのルール化」、「②請書受領に関するルール化及びその徹底」「③納品検査方法の改善」のそれぞれの進捗に関して、今後、基準等が形骸化し、実務処理の実態から乖離したものにならないように、各所管課において基準等が遵守されているか、その運用状況を定期的にモニタリングし、適時の見直しを実施すべきである。また、基準等の内容や手続に関する職員への周知啓発はもちろん、基準等を遵守すべき意義づけの徹底も必要である。なお、これらの基準等の運用状況については、今後の評価の中心としていくことに留意いただきたい。
	④ 備品台帳等の記載内容や備品以外の物品に関する管理ルールの明確化				
	・ 備品管理簿の記載内容や運用方法の見直し	◇ 物品管理基準の一部見直し	・ 新財務会計システムを活用した備品管理のシステム化の導入に向けて作業中(システムの構築は終了) ・ 課題の整理など備品基準の見直しに向けて作業中	B	18. 新財務会計システムによる備品管理を導入予定とのことであるが、システムで管理すべき情報の正確性を担保するため、システム導入前に、備品の定義を明確化するとともに、備品基準を見直し、また、各所管課において、備品の管理状況を正確に把握するため、実地棚卸を複数職員で必ず実施すべきである(実地棚卸はシステム導入後も定期的にも実施することを望む)。なお、実地棚卸の実施に際しては、各所管課に対する事前のフォローアップ(説明会や棚卸実施のガイドライン或いはQA等の策定)体制を整備すべきことも付言しておく。
	⑤ 物品等以外の調達事務への新たな事務処理の適用				
	・ 役務や修繕といった物品等以外の専決調達への新たな事務処理の適用	◇ 物品等以外への適用拡大を検討	・ 関係課長等を開催し、物品等以外の調達事務処理への新たな専決調達事務処理の適用に向けて検討作業中	B	19. 当初のスケジュールでは平成23年9月からの実施予定であったが、大幅に遅れており、速やかに実施する必要がある。また、制度化に当たっては、事務の効率性にも配慮しつつ、物品等の調達事務以外の事務処理フローに潜む不正リスク要因を正確に把握、分析し、当該リスクを解消するための対策を講じる必要がある。
	⑥ 事務処理の例外的処理				
	・ 物品等の性質、取引形態、職場実態及び支出関係書類の性質などに応じた新たな事務処理の例外的な事務処理ルールの策定	◇ 例外的処理のためのルールを検討	・ 「随意契約(物品購入)における見積書徴取に関する基準」「随意契約(物品購入)における請書提出に関する基準」については例外的処理をそれぞれの基準の中で例外的処理の基準を明記した。現在、新たな事務処理の例外的処理を求める職場の意見を徴取しながら、例外的処理の明確化に向けて検討中	B	20. 例外的処理が「新たな事務処理の履行を求めることが真に不合理であることが客観的に明らかな場合にのみ」認められている(報告書34頁)ことを厳格にチェックするシステムを確立すべきである。提言では、例外的処理が、その必要性や合理性の無い場合にまで波及することが無いように、①許容するアウトラインとなる基準を予め明確に定めること。②例外的処理を許容する際の手続を終えていること。③代替的事務処理ルールを策定することが求められているが、認められた例外的処理に関してこれらの点を全て網羅する一覧表を作成することが有用である。
	iii 予算執行に係る提案				
	① 予算編成システムの運用改善				
・ 事業に必要な備品購入費について、適切な額を当初予算で計上するように運用を改善	◇ 事業に必要な備品購入費について、適切な額を当初予算で計上するように運用を改善	・ 平成23年度予算編成方針において、予算執行におけるコンプライアンスの徹底を周知するとともに、事業に必要な物品等に関しては適切な予算編成が行えるようにシステムを改善し、実施	A	21. 今後も実態に応じた予算編成に努めるとともに、各所属における予算執行のマネジメント機能を高め、市民への説明責任をしっかりと果たせる適切な予算執行事務の確保を図っていく必要がある。	
② 予算流用手続の簡素化					
・ 迅速な予算執行に柔軟に対応できるように予算流用の事務手続を簡素化	◇ 迅速な予算執行に柔軟に対応できるように予算流用の事務手続を簡素化	・ 流用手続きの簡素化を図るとともに、所管局において説明責任を果たす観点から、節間流用について行財政局への合議を廃止	A	22. 各所属での安易な流用を助長しないように、適正な流用手続の確保を財務課として徹底していく必要がある。また、決算後の各所属での流用結果と財務課査定の結果と比較・分析し、査定と大きくかけ離れている場合には、翌年度予算査定で、当該所属の意見を聴取し、反映できるものは反映するなど、適切な予算編成となるようにすべきである。	
③ 予算節減のインセンティブを高める取組の推進					
・ 予算リサイクル制度について予算節減インセンティブが働くような仕組みへの改善	◇ 予算リサイクル制度について予算節減インセンティブが働くような仕組みへの改善	・ 平成23年度から経費節減の取組として、次年度以降の予算に反映する制度である予算リサイクル制度について、よりインセンティブが働く制度に改善(活用額を経費節減額の1/2から全額に拡充)し、周知 ※平成23年度財政効果額 1億3,400万円	A	23. 今後も予算リサイクル制度の適切な運用を通じて、各所属での予算執行のマネジメント機能を高め、適切な予算執行事務の確保を図っていくべきである。	
④ 予算の計画的執行の仕組みづくり					
・ 計画的な予算執行管理の仕組みづくり	・ 計画的な予算執行管理の仕組みづくり	・ 財務会計システムに、取引事業者及び会計科目(節、細節別)ごとの予算執行額(1ヶ月)が前年度比で把握できる機能等を追加し、各局室区における予算執行管理の徹底を図っている。	A	24. 提言を踏まえ、繰り返し各局区における配分予算の適切な執行に関する統制機能を高め、予算の執行内容や執行時期の適正化を徹底する必要がある。	

【委員評価】 A 平成23年度当初設定方針どおりには進捗している。 B 平成23年度当初設定方針の途中段階である。 C 平成23年度当初設定方針のとおりには全く進捗していない。

項目	提案内容	平成23年度の当初設定方針	平成23年度末までの進捗状況	委員評価	委員の意見、提案等
(3) 効果的な再発防止策に係る提案	iv モニタリングに係る提案				
	① モニタリング可能な帳票類への改善				
	・ モニタリング可能な発注書、納品検査調書、発注管理簿等の書式や記載内容の見直し	◇ 発注から支払までの一連の手の可視化 ※ 新財務会計システムでの運用	・ 平成24年4月1日より新たな専決調達事務処理における物品等発注書帳票や発注管理簿を新財務会計システムに取り込み、支出負担行為登録や支出命令等とシステム連携させ、発注から支払まで新財務会計システム内で運用・管理する仕組みを開始する。	A	25. 物品購入発注書の送付過程(送付日時、事業者側の受領者名等)を発注書の書面上に明確化すること(報告書35頁)を検討すべきである。また、新財務会計システムを活用した発注管理簿の運用方法については、各所管課での定期的なチェック方法などのルールを確立すべきである。
	② 所管課による専決調達に対する牽制機能の強化				
	・ 各所管課長の上司である部長級職員による(専決調達に対する)予算執行状況のモニタリングの仕組み	◇ 部長級職員が定期的に予算執行チェックが出来る仕組みづくり	・ 新財務会計システムに、取引事業者及び会計科目(節、細節別)ごとの予算執行額が前年度比で把握できる機能を追加し、部長級職員が執行チェックできる帳票を策定、その運用に関するルールを検討中	A	26. 部長級の幹部職員による不適正な経理処理に対する牽制機能を果たせるような定例報告システムの設計と予算執行率の可視化によって不適正な経理処理をモニタリングしやすい帳票等への改善が必要である。
	・ 各所管課をとりまとめる局や部の庶務担当課による予算執行マネジメント機能の強化	◇ 計画的な予算執行管理の仕組みづくり	・ 上記の帳票等も活用し、各局内における予算執行管理を徹底できるように、運用に関するルールを検討中		27. 提言を踏まえ「各所管課による専決調達に対して牽制する機能を発揮できる」ように、各局区庶務担当課や会計室での審査方法を改善するなど審査方法の多様化を検討して欲しい。
	③ 抽出調査の実施				
	・ 会計室と行財政局監察室が適切な役割分担に基づき、新たな事務処理に関する定期的な抽出調査を実施し、抽出調査を通じたモニタリングを実施	◇ (仮称)経理事務特別検査要領の策定 ※ 無作為抽出、事業者帳簿による調査など	・ 市の契約事務全般に対する不適正処理の抑止力の強化、モニタリングを通じた事務処理改善を図るために、平成23年10月28日に「契約に係る事務調査指針」を策定し、職員に周知した。	A	28. 会計室と行財政局監察室との連携による抽出調査の具体化である「契約に係る事務調査指針」に基づく調査結果の分析を踏まえた事務処理の改善や、事業者の協力を通じて不適正な経理処理の抑止機能を発揮できるように運用すべく、速やかに調査を実施すべきである。
	・ 調査結果を反映した事務処理の見直しの実施	◇ 上記要領に基づく調査実施	・ 会計室と行財政局職員が連携して調査を実施できるように、平成23年11月1日付けで会計室の関係職員を行財政局職員として兼務発令		29. 調査実施に際しては、物品等の調達事務だけでなく、役務や修繕、委託契約など様々な契約事務を対象にすべきである。
	④ 会計室と行財政局監察室との連携				
⑤ 事業者の協力義務の明確化					
・ 市が実施する調査に関する事業者の協力を義務づけられるようなルールづくりの検討	◇ 上記調査に関する事業者の協力義務に関する何らかの対応の仕組みづくり	・ 「契約に係る事務調査指針」に基づく調査への協力の義務づけなど事業者との間のルールづくりを検討作業中である。	B	30. 当初のスケジュールでは平成23年度末になっており、速やかに具体化に向けた検討を進めるべきである。	
(4) 市民への説明責任に係る提案	v 組織に係る提案				
	① 一括調達システムの導入				
	・ 日常的に多用される物品等の一括発注システムの導入	◇ 一括発注システムの導入検討	・ 平成24年10月の共通物品一括調達制度導入に向け、対象品目や入札方法について検討作業中	B	31. 当該提言の趣旨である発注における所管課と事業者との接点を遮断し、調達事務に関する権限の分散を図る(報告書28頁)という点を踏まえ、事務処理の効率性やシステム導入のコスト等も勘案し、システム導入を図っていく必要がある。なお、一括発注システムの検討結果やインターネット購買システムの試験運用の検証結果などを、今後、随時、専門委員に報告していただきたい。
	・ インターネットによる一括購買システムの試験的導入	◇ 所属を限定したインターネット購買システムの試験的導入	・ 平成23年8月から平成24年3月末まで一部所属での試験運用を行い、試験運用の状況を踏まえ課題を整理し、検証を行っている。		
	② 物品等の専決調達も含め契約事務総括部署の設置				
・ 専決調達を含む契約事務の総括部署の設置検討	◇ 契約事務の総括部署の設置検討	・ 平成24年度から行財政局財政部に、市の契約事務全体にかかる相談、指導及び調整業務を所管する契約事務総括部署である契約監理課を設置	A	32. 新たに設置された契約監理課が、提言の趣旨を踏まえ契約事務総括部署としての役割を十分に果たしていく必要があるが、新たな事務処理の例外的処理の管理者としても、例外的処理の濫用、形骸化が行われないように、その適用事例の限定性、適用要件の厳格性に、高度の注意を払うよう意識していただきたい。 33. 契約監理課を設置しても、他部署は契約事務に無関係ということではなく、経理適正化に必要な役割を他部署も連携して果たしていく必要がある。	
③ 新たな事務処理についての相談体制の確立					
・ 新たな事務処理を盛り込んだマニュアルの策定、支出命令審査を担当する会計室での審査と指導対応の集約化、会計事務に関するルール改善のフィードバック	◇ 「財務会計事務の手引き」の改定等	・ 財務会計事務の手引を改定し、平成24年3月下旬に全所属に配布するとともに、庁内イントラに掲載 ・ 随時、会計事務処理の一連の手続きの中で、相談を受けるとともに庁内イントラを活用し、会計事務に関する情報を発信	A	34. 電子メール等を通じて実務処理で職員が抱える疑問点や問題点を相談対応部署に対して随時質問できる仕組みや、その回答や事務処理に関する留意点などを庁内イントラに掲載するなど、職員全員が常時、正しい事務処理に関する知識を得られる環境を整備していくべきである。	
再発防止策及び提言内容の進捗状況に関する第三者も関与した進行管理、モニタリング体制の確立					
・ 再発防止策の実施状況等の公表 ・ 第三者によるモニタリングの実施	◇ 第三者も関与したモニタリングの仕組み	・ 経理適正化に向けた個々の提言項目の進捗状況について、再発防止の趣旨に沿った具体化、効率的な運用・実施がなされているかどうかを公平に調査評価してもらうため、神戸市経理適正化外部評価専門委員に関する規則を平成24年2月24日制定し、2月27日に3名の委員を選任	A	35. まず、市民への説明責任を有するのは、第一義的には、市自身である。経理適正化外部評価専門委員の評価は、市による再発防止策の実施や市民への説明に透明性を持たせ、市民による監視機能を有効なものとするための手段に過ぎない(報告書38頁)ことを認識して、市自らが積極的に実施状況や新たな事務処理の違反事例を公表することに努めていただきたい。 36. 定期的に評価を実施し、事務処理の改善を図っていく必要がある。もっとも、改善に当たっては評価委員の意見や提案だけでなく、実務に携わる職員の意見や評価も踏まえたものにする必要がある。 37. 提言を踏まえた様々な取組みに伴う実務での負担に関しては、市民への「説明責任」という観点から必要不可欠であるということを、改めて全職員に十分に周知徹底と理解を促進することが望まれる。	

【委員評価】 A 平成23年度当初設定方針どおりには進捗している。 B 平成23年度当初設定方針の途中段階である。 C 平成23年度当初設定方針のとおりには全く進捗していない。