

令和元年度（2019年度）

監査報告書

（第19回）

行政監査

～人事異動等に伴う事務引継ぎについて～

熊本市監査委員

熊監発第000026号
令和2年（2020年）5月11日

熊本市監査委員 三 島 良 之

熊本市監査委員 村 上 博

熊本市監査委員 池 田 泰 紀

熊本市監査委員 高 島 剛 一

行政監査の結果について

地方自治法第199条第2項の規定に基づき、令和元年度（2019年度）行政監査を実施しましたので、同条第9項の規定により、その結果について次のとおり報告書を提出（公表）します。

目 次

1	監査の種類	1
2	監査のテーマ	1
3	監査の目的	1
4	監査の期間	1
5	監査の対象	1
6	監査の方法	1
7	監査の着眼点	2
8	監査の結果	
(1)	「事務引継の指針」及び「熊本市一般職職員の事務引継指針の運用について」の概要について	2
	ア 制定状況について	
	イ 周知方法について	
	ウ 指針の周知割合について	
	エ 小括	
(2)	指針及び指針運用の運用状況について	3
	ア 指針第1 毎年度の引継状況の検証について	
	イ 指針第2の1 事務引継ぎの実施時期について	
	ウ 指針第3の4 及び指針運用「書類による引継ぎ」4 業務引継書省略の指示について	
	エ 指針第4の1 及び指針運用「引継ぎの報告及び保管」1 業務引継報告書の省略について	
	オ 指針運用「書類による引継ぎ」1 書類の例示について	
	カ 指針運用「書類による引継ぎ」3 保存年限について	
	キ 小括	
(3)	今年度の事務引継ぎの対象者について	5
	ア 対象者（回答者）の人数について	
	イ 職位別人数について	
	ウ 職種別人数について	

(4) 他都市の状況について	6
ア 規定の仕方について	
イ 業務引継書等の作成対象者について	
ウ 業務引継書等省略の規定の有無について	
エ 事務引継ぎの実施期間の規定の有無について	
オ 業務引継書等の保存期間について	
カ 業務引継書等の記載項目の主なものについて	
キ 業務引継書等とは別に定めがある書式について	
ク 業務引継書等の保管場所について	
(5) 異動先での事務引継ぎの実施状況について	9
ア 引継ぎの有無について	
イ 引継ぎを受けていない理由について	
ウ 引継実施時間について	
エ 引継実施月について	
オ 引継実施期間について	
カ 引継実施時期の適否について	
キ 適当だと思ふ引継実施時期について	
ク 引継実施時間の適否について	
ケ 引継実施時間が適当でなかった理由について	
コ 引継実施時間帯について	
サ 引継ぎを受けるための時間外勤務の実施の有無について	
シ 小括	
(6) 前所属部署での事務引継ぎの実施状況について	16
ア 引継ぎの有無について	
イ 引継ぎをしていない理由について	
ウ 引継実施時間について	
エ 引継実施月について	
オ 引継実施期間について	
カ 引継実施時期の適否について	
キ 適当だと思ふ引継実施時期について	
ク 引継ぎの際の立会人の有無について	
ケ 小括	
(7) 業務引継書等の作成状況について	22
ア 業務引継書作成指示の有無について	
イ 業務引継書の作成の有無について	
ウ 業務引継書が未作成の理由について	
エ 業務引継書の作成省略の指示の有無について	

オ	業務引継書の省略指示の理由について	
カ	年度中からの業務引継書等の加筆修正の有無について	
キ	年度中からの業務引継書等の加筆修正をしなかった理由について	
ク	業務引継書の勤務時間中の作成時間の確保について	
ケ	業務引継書作成のための時間外勤務の有無について	
コ	懸案事項引継書の作成の有無について	
サ	懸案事項引継書の未作成の理由について	
シ	業務引継報告書の作成の有無について	
ス	業務引継報告書の未作成の理由について	
セ	業務引継報告書への押印の有無について	
ソ	業務引継報告書へ押印してもらっていない理由について	
タ	小括	
(8)	業務引継書等の理解度等について	31
ア	業務引継書・作業手順書の理解度について	
イ	作業手順書・マニュアルの整備状況について	
ウ	小括	
(9)	業務引継書等の保管状況について	34
ア	引継関係書類の保管状況について	
イ	引継書類の一つの冊子としての保管の有無について	
ウ	小括	
(10)	課長級以上の職員の引継ぎ状況について	36
ア	上司への報告状況について	
イ	引継ぎを上司へ報告していない理由について	
ウ	小括	
(11)	所属長の事務引継ぎに係る管理について	37
ア	後任者の選定について	
イ	業務引継書・懸案事項引継書作成指示の有無について	
ウ	業務引継書・懸案事項引継書の作成指示をしていない理由について	
エ	業務引継報告書の作成指示の有無について	
オ	業務引継報告書の作成指示をしていない理由について	
カ	引継実施期間の指示の有無について	
キ	指示した引継実施期間どおりの実施の有無について	
ク	指示した引継実施期間どおりに実施できなかった理由について	
ケ	異動対象者への業務量配分など時間的な配慮の有無について	
コ	小括	
9	まとめ	42

1 監査の種類

地方自治法（昭和 22 年法律第 67 号）第 199 条第 2 項の規定に基づく行政監査

2 監査のテーマ

「人事異動等に伴う事務引継について」

3 監査の目的

本市では、人事異動等に伴う事務・事業の引継ぎが、正確かつ迅速に行えるよう平成 20 年（2008 年）に「事務引継の指針」が制定された。

制定から 10 年が経過し、事務引継ぎが適正に行われていないため、事務処理ミスが発生したケースも見受けられる。そのため、業務引継書及び懸案事項引継書等が事務引継の指針に沿って適正に作成されているかなどを検証し、今後の適正な事務引継ぎに資することを目的として監査を実施するもの。

4 監査の期間

令和元年（2019 年）6 月 3 日～令和 2 年（2020 年）3 月 27 日

5 監査の対象

対象部局 人事異動等に伴い事務引継ぎを行う各局、各区役所等全部署

6 監査の方法

事務引継ぎに関する資料の提出を求め、監査の着眼点に基づき書類審査を行うとともに、業務引継書等について必要に応じて実地監査及び職員に対する実情徴取を行った。

【実地監査を行った対象部署】

政策局	総務局	財政局	市民局	健康福祉局		
政策企画課	人事課	固定資産税課	地域政策課	国保年金課	こころの健康センター	
環境局	経済観光局	農水局	都市建設局			
環境共生課	経済政策課	南農業振興課（※）	都市政策課	建築保全課	震災宅地対策課	
中央区役所	東区役所	西区役所	南区役所	北区役所	上下水道局	
保護第一課	区民課	福祉課	総務企画課	保健子ども課	水運用課	管路維持課

（※）現：西南部農業振興センター 農業振興課

【実情徴取の方法】

- （1）平成 31 年（2019 年）4 月 1 日付け異動発令を受け、事務引継ぎの対象となった事務職及び技術職のうち、内部昇任者、育児休業中の者、病気休暇中の者、本市以外の機関へ出向中の者及び学校に在籍する者を除く職員（以下「対象者」という。）へ調査票を用い調査を行った。

- (2) (1)の職員のうち、実地監査を行った対象部署から各2名を抽出し、面談調査を行った。

7 監査の着眼点

監査を実施するに当たって、主な着眼点を次のとおり設定した。

- (1) 指針どおりに運用されているか
- (2) 事務の引継ぎは、業務引継書等を基に行っているか
- (3) 業務引継書及び懸案事項引継書は、作成されているか
- (4) 引継ぎを受けた職員は、業務引継書等の内容を理解しているか
- (5) 業務引継書等の保管は、適正に行われているか

8 監査の結果

- (1) 「事務引継の指針」及び「熊本市一般職職員の事務引継指針の運用について」の概要について

ア 制定状況について

本市では、引継状況を改善し、事務・事業が正確かつ迅速に引継ぐことができるよう平成20年(2008年)1月に「事務引継の指針」(以下「指針」という。)が制定され、この指針及び「熊本市一般職職員の事務引継指針の運用について」(以下「指針運用」という。)に基づき、一般職の職員の事務引継ぎを行うこととされている。

また、平成25年度(2013年度)に、当該指針に対する全庁的な意見聴取及び検討会議が開かれ、平成26年(2014年)2月に、当該指針に後任者の選定方法等が追加されている。

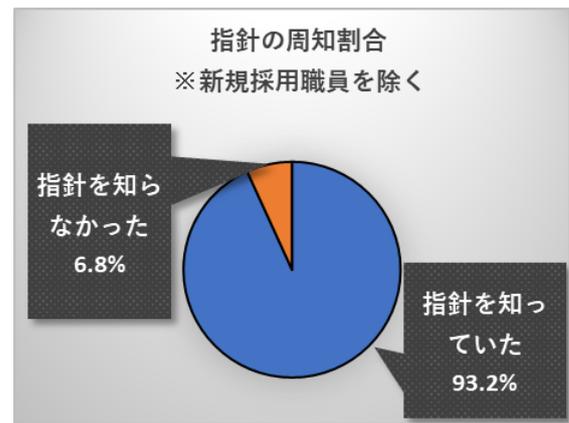
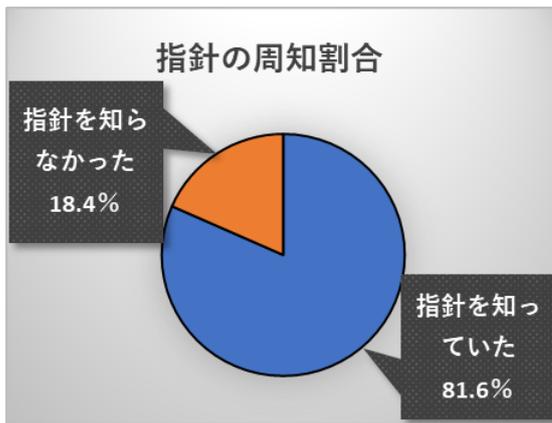
さらに、平成28年(2016年)3月に指針の様式例が改正されている。

イ 周知方法について

毎年3月に庁内向け電子掲示板において、引継ぎに関する注意事項と共に、指針及び指針運用が添付されている。

ウ 指針の周知割合について

平成31年(2019年)4月1日付け異動発令を受け、事務引継ぎの対象となった事務職及び技術職のうち、6(1)の調査票の回答者における指針の周知割合は、次のとおりである。



エ 小括

指針の周知割合について、回答者のうち、18.4%の者が指針を知らなかったという結果であるが、この中には新規採用職員が含まれており、13.5%いる新規採用職員を除くと、93.2%の職員が指針を知っていたことになる。しかしながら、適正かつ迅速に事務引継ぎを行っていくためには、全ての職員に対して指針の存在についての周知が必要であると考えられる。このことから、指針の存在についての周知を徹底されたい。

(2) 指針及び指針運用の運用状況について

指針及び指針運用の所管課である人事課（以下「所管課」という。）に対し資料の提供を求め、書類審査及び運用状況に関する回答を求めたところ、次のような事項が見受けられた。

ア 指針第1 毎年度の引継状況の検証について

指針第1には、「本指針は毎年度引継ぎの状況を検証したうえ、必要があれば見直しを行うこととします」との規定があるが、平成25年度（2013年度）に検証を行ったのみであり、毎年度は実施されていなかった。

イ 指針第2の1 事務引継ぎの実施時期について

指針第2の1には、引継ぎの実施期間が定めてあり、実施期間の末日は、「正式な異動発令日まで」となっているため、例年異動発令日となる4月1日までであるが、原則3月31日までとする運用が行われていた。

ウ 指針第3の4及び指針運用「書類による引継ぎ」4 業務引継書省略の指示について

指針第3の4には、「引継ぎを行う職員の上司は、当該職員と同一の業務を担当する職員が他に存在する場合等にあつては、『業務引継書』の作成やその記載

事項の一部を省略するよう指示することができる」との規定があるが、指針運用「書類による引継ぎ」4ただし書には、「『業務引継書』の作成そのものの省略については、所属長が判断すること」との規定がある。業務引継書の省略の指示ができる内容について、指針と指針運用とで齟齬が生じている。

エ 指針第4の1及び指針運用「引継ぎの報告及び保管」1 業務引継報告書の省略について

指針第4の1には「引継ぎを終了した場合は、業務引継報告書（様式例第3）及び引継ぎに係る書類一式（電子データを含む。）により、上司を経由し所属長に報告し、承認を得なければならない」とあり、指針運用「引継ぎの報告及び保管」1には「『業務引継書』の省略を行った場合であっても、『業務引継報告書』については必ず作成すること」との規定があるが、窓口業務等、共通する業務を行う部署にあつては、業務引継書及び業務引継報告書の作成を省略できるとの運用が行われており、実際の運用と、指針及び指針運用とで齟齬が生じている。

また、指針及び指針運用では規定されていないが、指針及び指針運用の所管課は、業務引継書を電子データのみ作成している課に対し、業務引継報告書の省略を許可していた。

オ 指針運用「書類による引継ぎ」1 書類の例示について

指針運用「書類による引継ぎ」1に「引継ぎを行うにあたっては、必ず書類を用いて、適宜説明を加えながら行うこと。この場合の書類とは、マニュアルや事業評価シート、関係法令集、その他業務内容が明確に後任者に伝わる資料を指す」との規定があるが、例として挙げられる書類の中に、既に不存在となっているものがあつた。

カ 指針運用「書類による引継ぎ」3 保存年限について

指針運用「書類による引継ぎ」3には、「できれば、引継書類をひとつの冊子として保管し、永年的に引き継いでいくことが望ましい」との規定があるが、熊本市文書に関する訓令（以下「訓令」という。）別表では、業務引継書等は第1種30年保存に分類されており、指針運用と訓令とで規定の齟齬が生じていた。

キ 小括

- ・引継状況の検証について、規定に基づき毎年度検証を実施されたい。【(2)関係】
- ・事務引継ぎの実施期間について、事務引継実施期間の末日を指針に従って異動発令日までと徹底されるか、又は原則3月末日とする運用を行うのであれ

ば、規定との齟齬が生じることから、指針の改正を検討されたい。【(2)イ関係】

・業務引継書の省略の指示について、所属長を除く職員の上司は、業務引継書の記載事項の一部を省略することのみが判断できるという解釈であるのであれば、指針と指針運用とで齟齬が生じることから指針の改正を検討されたい。

【(2)ウ関係】

・業務引継報告書の省略について、実際の運用と、指針及び指針運用との齟齬が生じている。指針に従い指針運用及び実際の運用を整備されるか、又は実際の運用に合わせ指針及び指針運用の改正を検討されたい。また、電子データでの取扱いを認めるのであれば、その場合の上司及び所属長の承認の手法等も含め、課題を整理し、指針及び指針運用の改正を検討されたい。【(2)エ関係】

・指針運用「書類による引継ぎ」1に例として挙げられる書類の中には、既に不存在となっているものなどがあつたことから、内容を精査され、名称が変更されているものは改正され、不存在のものは削除されたい。【(2)オ関係】

・業務引継書等の保存年限について、職位や内容等で、それぞれ必要とされる適正な年限が異なると思われるため、(4)オ等を参考にされ、指針運用と訓令の文言の整合性に留意の上、必要に応じ、指針運用の改正の検討、訓令の改正依頼等を検討されたい。【(2)カ関係】

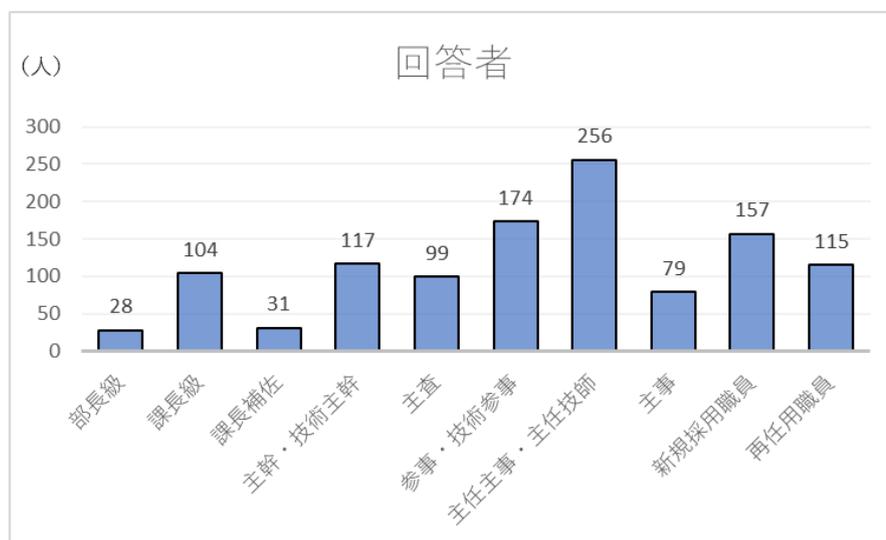
(3) 今年度の事務引継ぎの対象者について

ア 対象者（回答者）の人数について

平成31年（2019年）4月1日付け異動発令を受け、業務引継ぎの対象となつた事務職及び技術職のうち、6(1)の調査票の回答者は、1,160人であつた。

イ 職位別人数について

アの回答者の職位別の内訳は、次のとおりである。



部長級 28 人、課長級 104 人、課長補佐 31 人、主幹・技術主幹 117 人、主査 99 人、参事・技術参事 174 人、主任主事・主任技師 256 人、主事 79 人、新規採用職員 157 人、再任用職員 115 人

※新規採用職員、再任用職員である者は、職位ではなく、それぞれ新規採用職員、再任用職員に区分した。

ウ 職種別人数について

アの回答者の職種別の内訳は、次のとおりである。

事務職 791 人

技術職 369 人

(4) 他都市の状況について

本市の事務引継状況を監査するに当たり、他都市の状況と比較するため、指定都市（19 市）へ事務引継ぎに係る規定等の提供を依頼した。徴取した結果は、次のとおり（本市を含む。）である。

ア 規定の仕方について

		(市)
規定の仕方	職員就業規則（規則）	1
	服務規程（訓令）（令達）	10
	事務引継規程（訓令）	3
	職員の倫理及び服務規程（訓令）	1
	文書取扱規程（訓令）	1
	事務引継要綱（要綱）その他基準	1
	通知文のみ	1
	規程・通知等なし	2
	合計	20

規則や規程等で、事務引継ぎについて定めのある市は、本市を含め 17 市あり、通知文のみで周知している市は 1 市、定めのない市は 2 市であった。

以下、総数は、規程・通知等定めのない 2 市を除く 18 市となる。

イ 業務引継書等の作成対象者について

		(市)
業務引継書等の作成対象	主査（係長）相当以上	4
	課長級以上	3
	規定なし	11
	合計	18

業務引継書等の作成対象者について定めのない市は、本市を含め 11 市であった。

ウ 業務引継書等省略の規定の有無について

(市)

業務引継書等省略規定	あり	6
	なし	12
	合計	18

本市のように、所属長からの指示等により、業務引継書等の作成省略の規定がある市は、本市を含め 6 市であった。

エ 事務引継ぎの実施期間の規定の有無について

(市)

事務引継ぎの実施期間	内示後から異動発令日まで	1
	内示日から異動の前日まで	4
	5 日以内	1
	異動事由から 10 日以内	2
	規定なし	10
	合計	18

事務引継ぎの実施期間について、定めがある市は、本市を含め 8 市であった。また、事務引継ぎの実施期間について、定めがある市のうち半数が内示日から異動の前日までの期間であった。

オ 業務引継書等の保存期間について

係員の業務引継書等に係る保存期間は、次のとおりであった。

(市)

保存期間	永年	1
	30年	1
	5 年	2
	3 年	3
	1 年	1
	定めなし	10
	合計	18

保存期間の定めがある 8 市中、保存期間が 5 年以下である市は 6 市であり、本市のように、一律に永年と長期間の保存期限を設定している他都市はなかった。また、係員の保存期間の定めはないが、係長級以上、部長級以上等に保存期間の

定めがある市は、10 市中 5 市であった。なお、職位別に保存期間を定めている市は、18 市中 8 市であった。

カ 業務引継書等の記載項目の主なものについて

業務引継書等の様式を定めている市は、本市を含め 15 市であり、業務引継書等の記載項目の主なものは、次のとおりであった。

記載内容・添付資料	業務目的等・根拠法令等
	業務等の内容
	現状の問題点
	今後の方向性
	関係簿冊名とその保管場所
	財産目録
	準公金
	監査指摘事項
	現金
	業務リスク対応策取組管理表
	災害発生時の事務等

キ 業務引継書等とは別に定めがある書式について

他都市で、業務引継書等とは別に定めがあった書式は、次のとおりであった。

(ア) リスク分析及び対応等のチェックリスト

記載項目：チェック項目、発生可能性（高い・普通・低い）、重大性（高い・普通・低い）、事故発生に伴い想定される被害等、対策の難易度（困難・普通・容易）

(イ) 課内一覧表

記載項目：室・係、分掌事務、個別業務（引継書作成対象）、引継書 No、最新の版、最終改正日、最終改正職員

(ウ) 業務手順書

業務フローチャート、標準時間、作業手順・確認方法・注意点、実施者（作業立案・審査・記録等）

(エ) 事務引継スケジュール表

ク 業務引継書等の保管場所について

業務引継書等の保管場所について規定のあった市は、本市を含め 5 市であり、保管場所は、次のとおりであった。

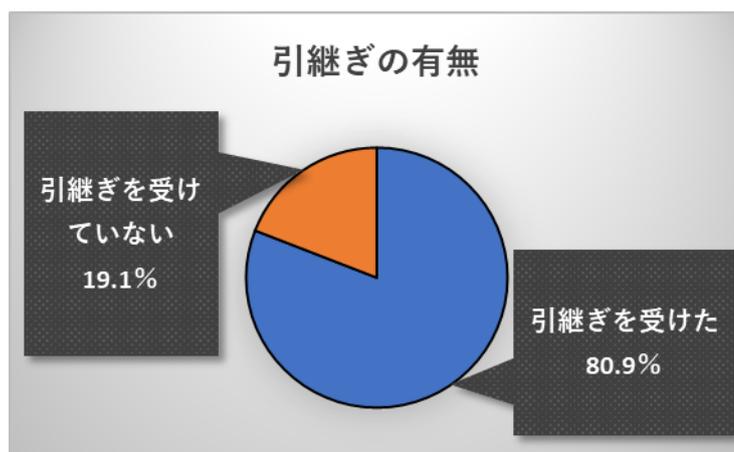
保管場所	所属長と後任者
	前任者と後任者、会計管理者 ※出納員
	後任者と物品総括管理者等 ※物品
	直近上位の上司 ※部局の長以外
	総務課（観察係） ※部局の長
	後任者と庶務担当者
共有できる場所	

(5) 異動先での事務引継ぎの実施状況について

6 (1) の調査票の回答及び6 (2) の実地監査から得られた結果は、次のとおりである。

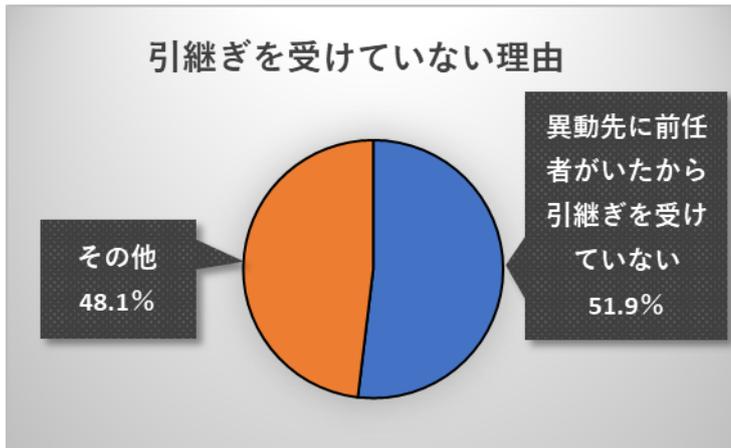
ア 引継ぎの有無について

異動先で、引継ぎを受けた者と引継ぎを受けていない者の割合は、次のとおりであった。



イ 引継ぎを受けていない理由について

引継ぎを受けていないと回答した者の、引継ぎを受けていない理由は、次のとおりであった。



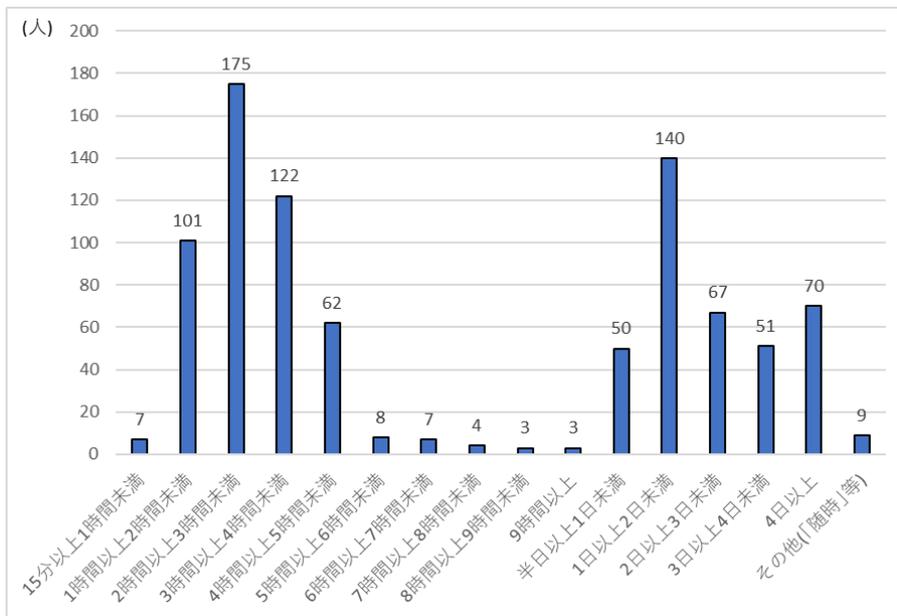
「その他」の理由は、次のとおりであった。

- (ア) 班員で同一業務を行っている。
- (イ) 国へ出向していたため、別に引継ぎを受けた者から内容を聞いた。
- (ウ) 育休中・病休中であった。
- (エ) 新設の班であり、引継事項がない。

引継ぎを受けていない者が19.1%いるが、その理由としては、前任者が同じ所属部署内にいること及び班員で同一業務を行っているなど、理由なく引継ぎを受けていないということはなかった。

ウ 引継実施時間について

異動先で受けた引継実施時間は、次のとおりであった。



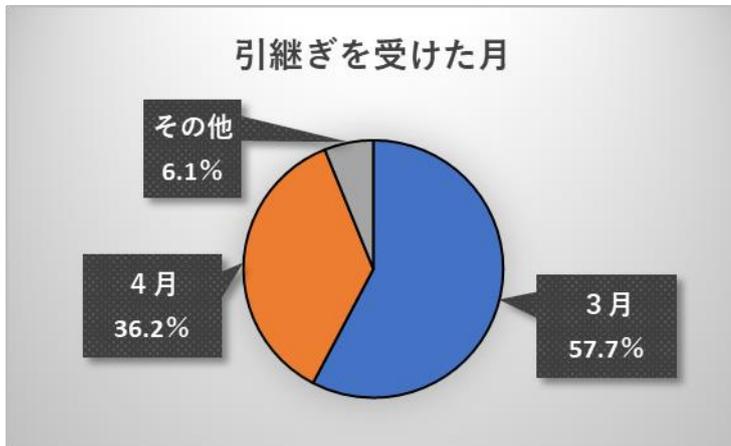
引継ぎを2時間以上3時間未満受けた者が一番多く、次に、1日以上2日未満、3時間以上4時間未満の順であった。

引継実施時間が長期間にわたる者は、引継実施の合計時間ではなく、引継ぎを

実施した日の合計日数などを回答していると思われる。

エ 引継実施月について

異動者が異動先で、引継ぎを受けた月は、次のとおりであった。



「4月」に引継ぎを受けた理由は、次のとおりであった。

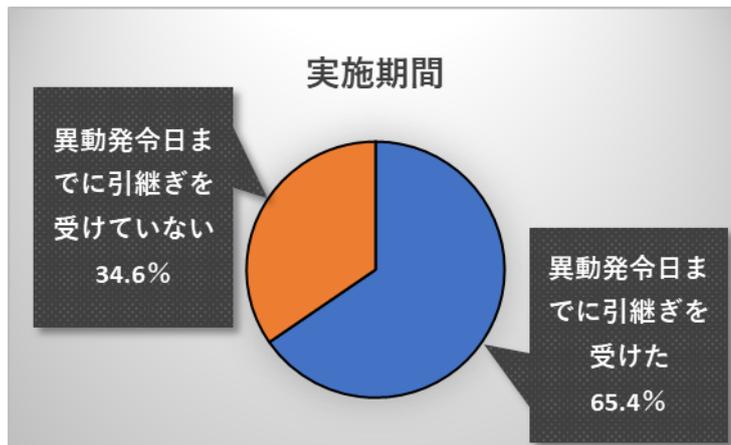
- (ア) 異動先が3月は繁忙期であるため、異動先から4月に実施したい旨の要望があった。
- (イ) 前所属部署が3月は繁忙期であるため、4月に受けた。
- (ウ) 前任者に併任辞令がかかっていたため、前任者の併任中である4月に受けた。
- (エ) 前出向先の業務が3月末までであった。

「その他」の理由は、次のとおりであった。

- (ア) 3月に集中的に引継ぎを受け、4月に入ってから数回質問等への対応をもらった。
- (イ) 3月中には、引継ぎが終わらなかった。
- (ウ) 公営企業の決算業務のため、4月末から5月連休にかけて引継ぎを受けた。

オ 引継実施期間について

異動先で、異動発令日までに引継ぎを受けた者と異動発令日までに引継ぎを受けていない者の割合は、次のとおりであった。

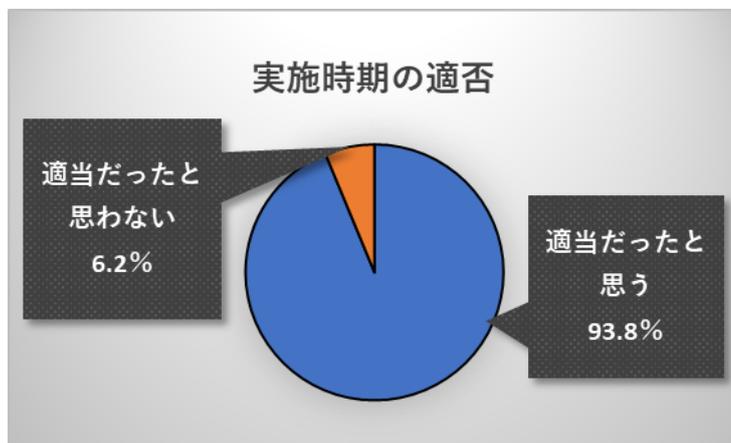


指針の引継ぎの実施期間は「異動内示後から異動発令日まで」とされており、指針どおりに実施できた者が65.4%であった。残り34.6%の者は、繁忙期等の事情により、異動発令日後に実施していた。

また、互いの所属部署の住所地が異なる場合は、移動時間が必要となり、前任者と後任者との日程調整を図ることが困難な状況が見受けられた。そのため、前任者が引継ぎを実施しないまま、異動先へ異動し、長期間に亘り引継ぎを受けられず、後任者が前任者の異動先へ赴き、引継ぎを6月に受けた事例があった。

カ 引継実施時期の適否について

異動者が異動先で受けた引継ぎの実施期間について、適当であったと回答した者と適当でなかったと回答した者の割合は、次のとおりであった。

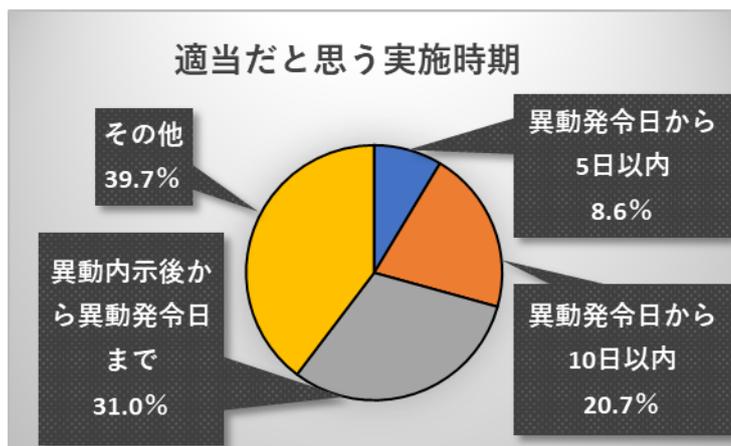


オで異動発令日までに引継ぎを受けた者が65.4%であったのに対し、93.8%の者が実施時期は、適当であったとの回答であった。これは、指針どおりの期間に引継ぎが実施されずとも、諸事情を考慮した上で、前任者と後任者双方の合意の下、適当な時期に引継ぎを実施したと判断したものと推察される。

キ 適当だと思ふ引継実施時期について

カで、引継ぎの実施時期が適当でなかったと回答した者が適当だと思ふ引継ぎ

の実施時期は、次のとおりであった。



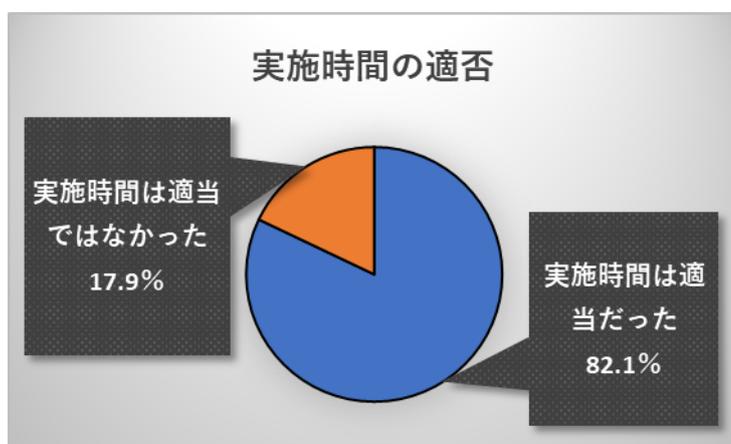
カで引継ぎの実施時期は適当でなかったと回答した者のうち31.0%の者が異動発令日までの実施が適当であると思うと回答している一方、29.3%（「異動発令日から5日以内」8.6%、「異動発令日から10日以内」20.7%）の者が4月に入ってから引継ぎを実施することが適当であると思うとの回答であった。

また、調査の回答者に対し事務引継ぎの実情の聴き取りを行ったところ、3月に引継ぎを終えた者であっても、その後、6月くらいまでの間に、前任者への問合せを複数回行っていった者もいた。

さらに、前任者と一緒に業務を行う時間が欲しいが、引継期間の都合上、集中的な引継ぎを数時間受け、その後問合せを複数回行った、又は時間外に一緒に数時間行った、との実態もあった。

ク 引継実施時間の適否について

引継ぎに係る実施時間が適当であったと回答した者と適当でなかったと回答した者の割合は、次のとおりであった。



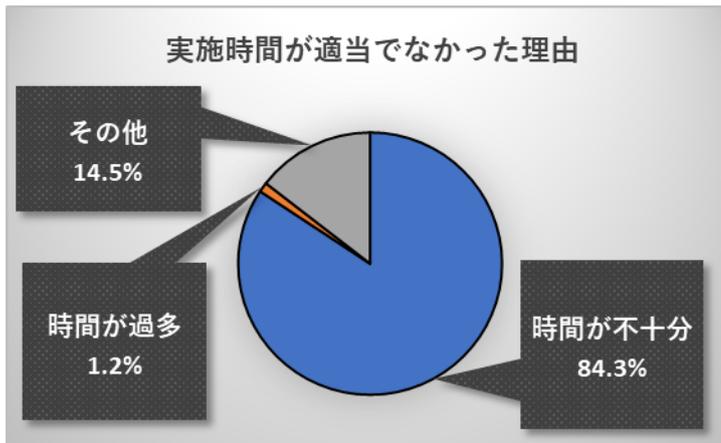
82.1%の者が実施時間は適当であったとの回答であったが、この中には、数時間しか確保できなかったが前任者と後任者との実情を考慮し、やむを得なかった者、前任者や業務に精通している主査等が同じ所属部署にいた者を含んでいる。

また、集中して行う引継時間としては数時間であった者のうち、4月に入りフォローを受けていた者は、適当だったとの回答をしている者が多数いた。

その一方、業務量が多い者、同じ所属部署内に業務内容に精通している者がいない状況にある者は、引継時間が足りず、数日間の引継時間を希望していた。

ケ 引継実施時間が適当でなかった理由について

クで引継ぎに係る実施時間が適当でなかったと回答した理由は、次のとおりであった。

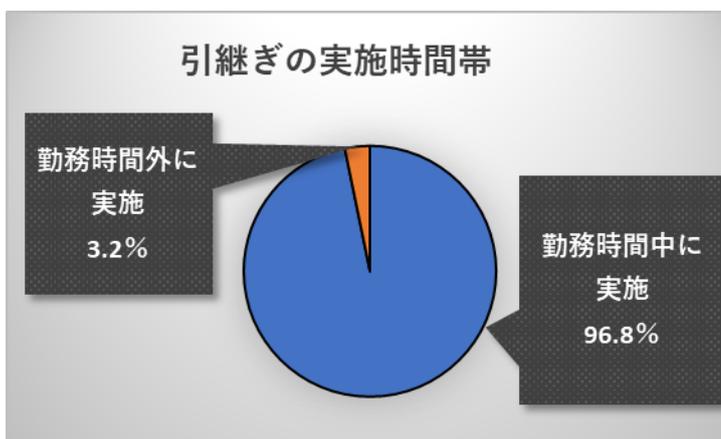


引継時間が適当でなかったと回答した17.9%の者のうち、84.3%の者が引継時間が不十分であったとの回答であったため、引継時間が不十分であったものは、回答者全体の15.1%の者である。引継時間が不十分であったと回答した多数の者は、4月に入ってからのフォローを望んでいた。

また、引継時間が適当でなかったと回答した者のうち、その理由が実施時間が不十分であったと回答した者は、担当業務について、業務に精通している前任者等が所属部署におらず、異動した前任者にしか聞くことができない状況にある者が多かった。

コ 引継実施時間帯について

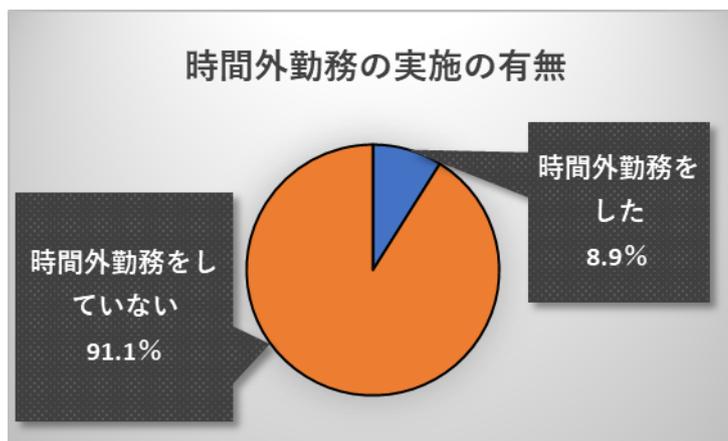
異動者が異動先で受けた引継ぎが実施された時間帯は、次のとおりであった。



引継ぎは、勤務時間中にほとんど実施されていた。勤務時間外に実施した理由の中には、システム操作について引継ぎを受ける際、勤務時間中は業務で使用しているため、勤務時間外にしか操作できない、などがあつた。

サ 引継ぎを受けるための時間外勤務の実施の有無について

引継ぎを受けるために、時間外勤務を実施した者の割合は、次のとおりであつた。



勤務時間中に引継ぎが終わらず、時間外勤務をした者がいた。

また、調査の結果、勤務時間外に引継ぎを受けたが、時間外勤務の申請をしていない者がみられた。

シ 小括

・引継実施の期間について、異動先及び前所属部署の繁忙期等の事情や前任者と後任者との日程調整が困難であつたことなどの理由で、異動発令日までに引継ぎを受けていない事例が見受けられた。これらは、所属長が異動者の業務引継報告書の確認をしておけば、防げた事例であるため、所属長は定められた実施期間内に、適正に引継ぎが行われるよう担当者の指導及び実施の確認を行われたい。

【(5)オ関係】

・事務引継ぎは、3月中に全て終わらせることが適当であるものの、異動先での引継業務を行ってみて初めて出てくる疑問等もある。そのため、4月以降も後任者をフォローする体制が必要であると考えられる。このことから、指針及び指針運用の所管課においては、引継ぎのための時間外勤務抑制のためにも、集中的な引継ぎは3月中に行うことに加え、フォローアップ週などを設け、異動者双方がどちらかの所属部署へ勤務時間中に行きやすい環境を整備することも検討されたい。【(5)カ、キ関係】

・引継実施時間が不十分であつたとの理由で引継時間が適当でなかつたと回答した者は、業務に精通している前任者等が所属部署内におらず、異動した前任者に

しか聞くことができない状況の者が多かったことから、指針第2の2の「日頃より、年間スケジュールや事務処理の流れ等を記載した作業手順書（マニュアル）を作成・整備し、異動内示後速やかに事務引継が行えるよう備えなければならない」との規定に基づき、特に個別業務を行う者は、日頃より作業手順書（マニュアル）を備えるべきである。

また、異動した前任者のみに業務内容を尋ねるほかない状況では、前任者との調整が取れない場合に、業務が滞る状況が発生する可能性が高い。複数名で業務内容を把握していれば、前任者へ問合せをする必要がなく、円滑に業務を進めることができるため、所属長においては、ジョブローテーションを計画的に行われる等の対策を検討されたい。【(5)ク、ケ関係】

・引継ぎを受けるために、時間外勤務を行ったにもかかわらず、時間外勤務実施の申請をしていない者がみられた。これは、異動前の部署で時間外勤務をした場合に、異動前所属長から異動先所属長へ提出する「時間外勤務実施報告書」の提出が徹底されていないことが要因の一つだと考えられる。

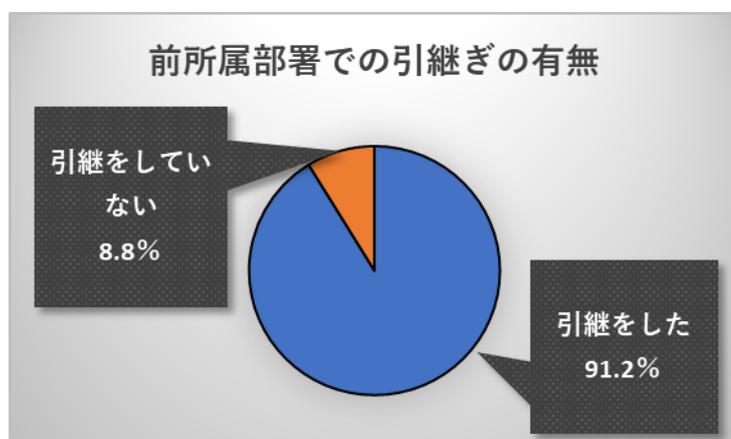
異動内示後に庁内向け電子掲示板へ掲載された「事務引継等について」の文書には、異動前所属で時間外勤務を行った場合の申請方法についての記載がある。今後、所属長は、これに基づき適正に時間外勤務実施申請が行われるよう徹底を図られたい。【(5)サ関係】

(6) 前所属部署での事務引継ぎの実施状況について

6 (1)の調査票の回答及び6 (2)の实地監査から得られた結果は、次のとおりである。

ア 引継ぎの有無について

前所属部署で、後任者へ事務引継ぎを実施した者と実施しなかった者の割合は、次のとおりであった。



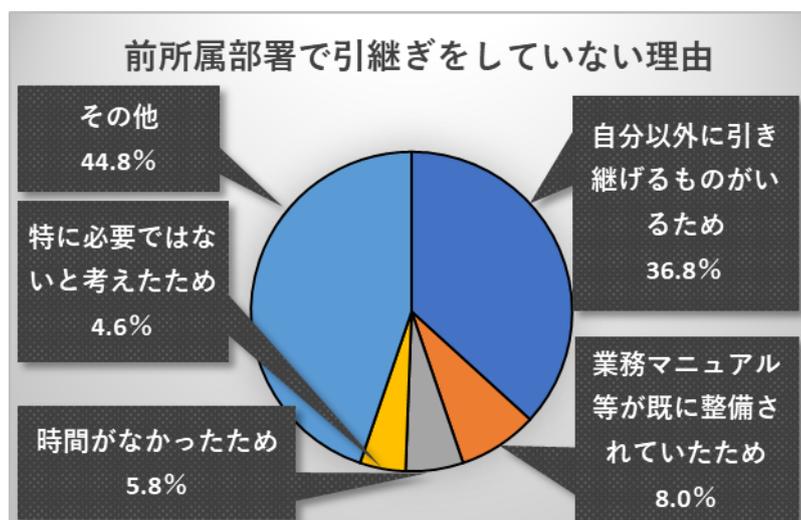
91.2%の者が前所属部署で引継ぎを実施したとの回答である一方、(5)アで80.9%の者が現所属部署で引継ぎを受けたとの回答であった。

(5)アで現所属部署での引継ぎの有無を回答した対象者のうち、13.5%が新規採用職員であることから、主に配属先が窓口である新規採用職員は、所属部署内で同一業務を行っている職員が他にあり、特に引継ぎを受ける必要がなかったと思われる。

そのため、引継ぎを実施した者と引継ぎを受けた者の数の大きな開きはなく、引継ぎを必要とした者に対しては、おおむね引継ぎがなされていた。

イ 引継ぎをしていない理由について

アで、前所属部署で引継ぎをしていないと回答した者の理由は、次のとおりであった。



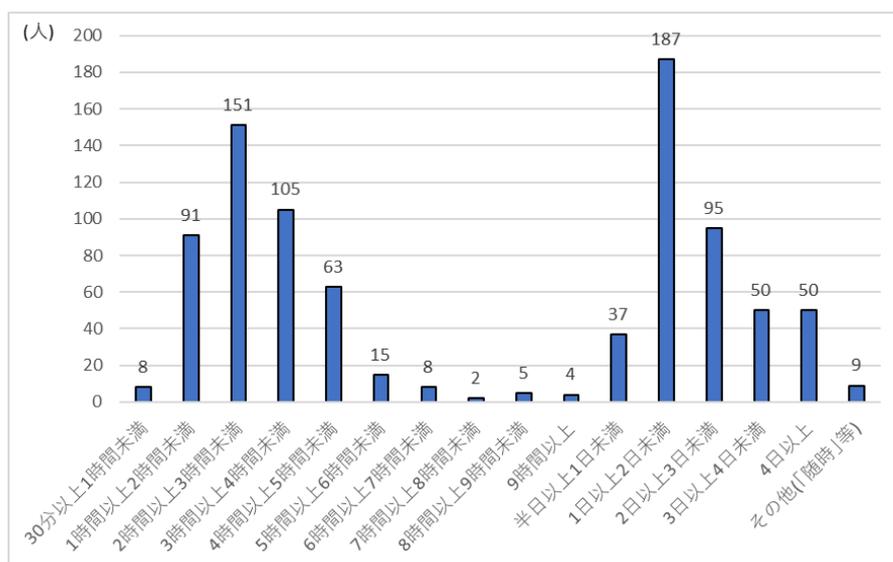
理由なく前所属部署での引継ぎを実施しなかった者はほとんどいなかったが、引継ぎを実施しなかった者のうち5.8%の者は時間がなかったという理由で、引継ぎを実施していなかった。

「その他」と回答した理由は、次のとおりだった。

- (ア) 業務と共に新部署に異動し、引継ぎの必要がないため。
- (イ) 前年度をもって担当業務が完了したため。
- (ウ) 新組織として課内室が立ち上がり、前年度から引続き同業務を行っているため。
- (エ) 部署廃止のため。

ウ 引継実施時間について

前所属部署での引継実施時間は、次のとおりであった。

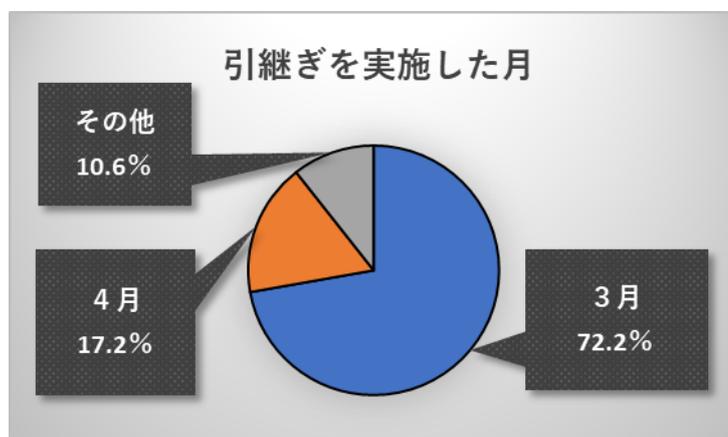


引継ぎを1日以上2日未満実施した者が一番多く、次に、2時間以上3時間未満、3時間以上4時間未満の順であった。

引継実施時間が長期間に亘る者は、引継実施の合計時間ではなく、引継ぎを実施した日の合計日数などを回答していると思われる。

エ 引継実施月について

異動者が、前所属部署で引継ぎを実施した月は、次のとおりであった。



「4月」に引継ぎを実施した理由は、次のとおりであった。

- (ア) 後任者が3月は繁忙期であるため、4月に実施したい旨の要望があった。
- (イ) 前所属部署が3月は繁忙期であるため、4月に実施した。
- (ウ) 自分に併任辞令がかかっていたため、併任中である4月に実施した。
- (エ) 後任者が新規採用職員であった。
- (オ) 3月には、後任者が決まっていなかった。

「その他」の理由は、次のとおりであった。

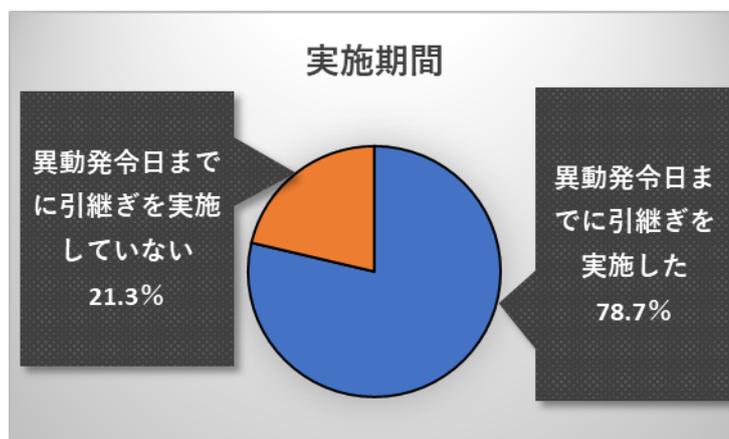
- (ア) 3月に集中的に引継ぎを実施し、4月に入ってから数回質問等への対応を

していた。

(イ) 3月中には、引継ぎが終わらなかった。

オ 引継実施期間について

前所属部署で、異動内示後から異動発令日までに引継ぎを実施した者とそれ以外の時期に引継ぎを実施した者の割合は、次のとおりであった。

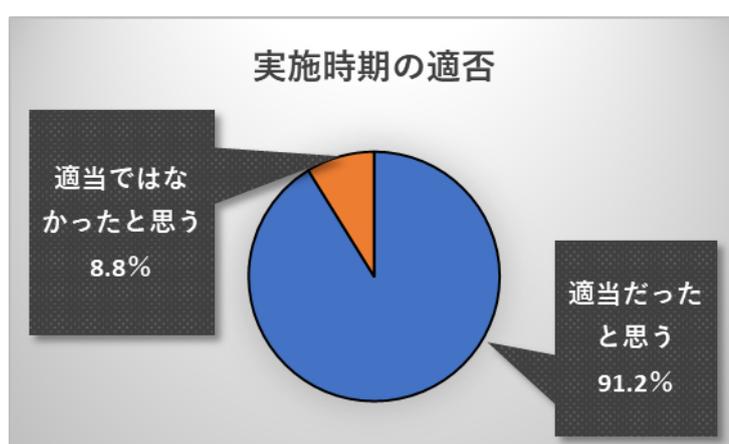


65.4%の者が異動先で異動発令日までに引継ぎを受けたのに対し、前所属部署で異動発令日までに引継ぎを実施した者は78.7%であった。

これは、新規採用職員が13.5%いることに加え、後任者を他課からの異動者ではなく、同一の部署内で選任していることに依拠する数字だと考えられる。

カ 引継実施時期の適否について

引継ぎの実施時期を適当であったと回答した者と適当でなかったと回答した者の割合は、次のとおりであった。



前所属部署で、引継ぎを実施した91.2%の者が実施時期は適当であったとの回答であった。

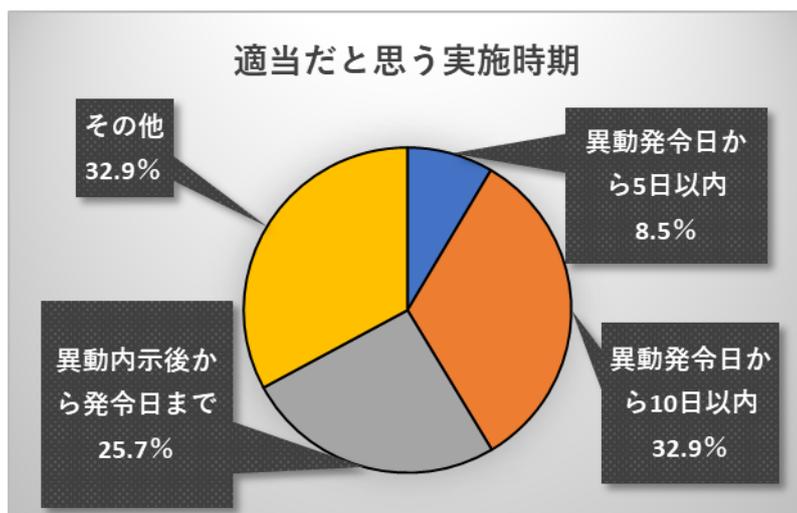
異動先で引継ぎを受けた80.9%の者のうち93.8%の者が実施時期は適当であったとの回答であることから、おおむね双方の日程調整は良好に取り決められた

と考えられる。

また、直接担当者同士で日程調整の連絡を行った者が多く、引継ぎの日程調整の連絡方法については、指針及び指針運用に規定がないため、異動者各々で連絡方法が異なっている状況であった。

キ 適当だと思う引継実施時期について

カで引継ぎの実施時期が適当ではなかったと回答した者が前所属部署での引継ぎが適当だと思う実施時期は、次のとおりであった。

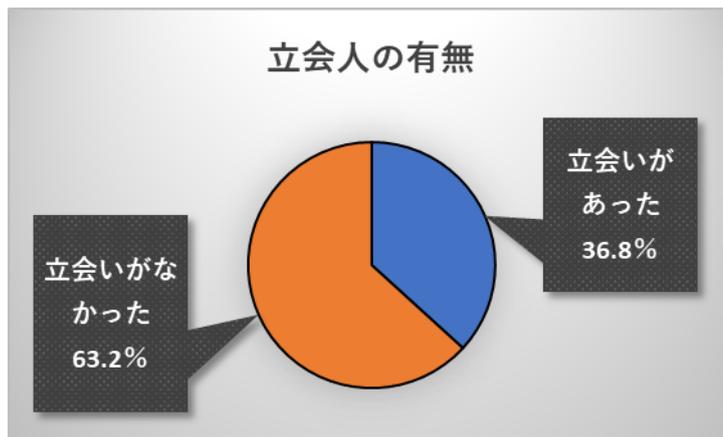


カで引継ぎの実施の時期が適当でなかったと回答した者のうち 25.7%の者が異動発令日までの実施が適当であると思うと回答している一方、41.4%（「異動発令日から5日以内」8.5%、「異動発令日から10日以内」32.9%）の者が4月に入ってから引継ぎを実施することが適当であると思うとの回答であった。

また、調査の回答者へ事務引継ぎの実情を聴き取りしたところ、前任者と後任者で、双方の職場で引継ぎが必要となる場合には、日程調整や引継ぎのための準備、年度末の業務処理の時間が足りないため、異動内示の時期を早めて欲しいとの意見が多数あった。

ク 引継ぎの際の立会人の有無について

前所属部署で引継ぎを実施する際に、立会人の立会いがあった者と立会いがなかった者の割合は、次のとおりであった。



指針第6の1に、「引継ぎを行う際には、原則として前任者と後任者のほか、副担当、主査等引継ぎ業務に精通している者のうちで適任と思われる者が立ち会うものとする」との規定があるが、63.2%の者が立会人を置かず引継ぎを実施していた。

また、36.8%の者が立会人の立会いがあったとの回答であるが、実際は引継ぎの時間全てに立会人は立ち会っておらず、引継ぎの前後に立会人として直属の上司が同席したのみの者が多数であった。

一方、副担当や直属の上司に、後任者をフォローしてもらうためにも、引継ぎの時間中全て立会いがあった者もいた。

指針第6の1に定めてあるように、引継ぎを実施する際に、副担当や主査等の業務に精通している者が立ち会うことで、引継ぎの内容を確認することができ、適正に引継ぎが行われ、引継ぎを受けていないことから発生する事務処理ミスを防ぐことができるが、当該規定が周知されていないことにより、63.2%の者が立会人を置いておらず、また立会人を置いていたとしても、挨拶程度のものであった。

なお、立会人が立ち会ってはいたが、挨拶程度のものであったと回答した者に確認すると、業務が多忙であるため、引継ぎの時間中全てを立ち合わせることは難しいとのことであった。

ケ 小括

- ・事務引継ぎの未実施者は少数ではあったものの、引継ぎが実施されていないことにより、事務処理ミスが発生する可能性はより高くなる。

したがって、所属長は、必要とされる引継ぎが異動者全員に漏れなく実施されるよう、事務引継実施後の実施確認を適正に行われたい。【(6)ア、イ関係】

- ・事務引継ぎを実施する場合、後任者を同一の部署内で選任している部署では、異動発令日までに引継ぎを終えることができ、また異動してきた者にとっては、部署内に業務に精通する者が在籍している体制を執ることができることから、業

務をより円滑に進めることが可能となっていると思われる。このことから、業務をより円滑に進めるためには、後任者に同一の所属内の者を選任する等のジョブローテーションを考慮されたい。

また、前任者・後任者互いに直接連絡を取り合う方法でおおむね良好に日程調整がなされていたが、中には直接の連絡調整が上手くいかずに、上司を経由して日程調整をした者がいたため、直属の上司及び所属長は、引継状況と併せて、引継ぎがいつ行われるかの把握をする必要がある。

特に、繁忙期と異動時期が重なる部署にあっては、一人で日程を決められないこともあるため、直属の上司及び所属長は、異動者の引継日程の調整を行うなど、円滑に引継ぎが行われるよう配慮されたい。【(6)オ、カ関係】

・引継ぎを実施する場合、現状の実質5日程度の引継期間では十分ではないとの意見が多数見られたことから、一律に引継期間を設定するだけでなく、現状を加味した引継期間の設定についても検討されたい。【(6)カ、キ関係】

・引継ぎの際の立会人について、引継ぎの前後に挨拶程度にしか同席しないのであれば、指針及び指針運用の趣旨に沿った運用とは言えない。

しかしながら、引継期間に、通常業務に加え、引継業務も行わなければならないことは、副担当、主査等の負担であるとの意見もあった。

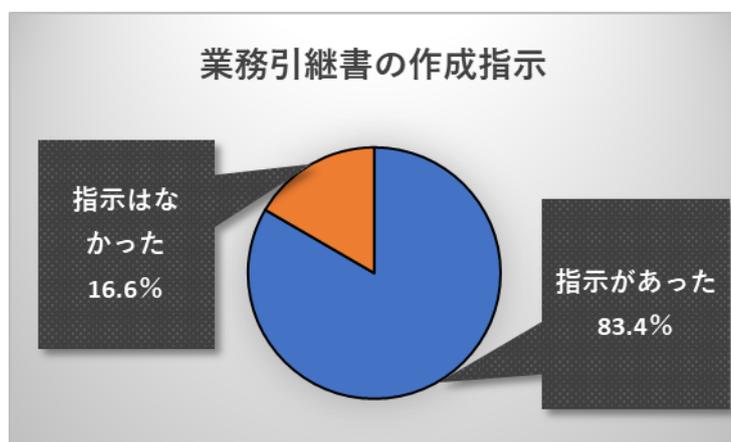
したがって、指針及び指針運用の所管課は、何らかの適正な方策を検討されたい。【(6)ク関係】

(7) 業務引継書等の作成状況について

6(1)の調査票の回答及び6(2)の实地監査から得られた結果は、次のとおりである。

ア 業務引継書作成指示の有無について

業務引継書の作成について、上司から作成の指示があった者と指示がなかった者の割合は、次のとおりであった。



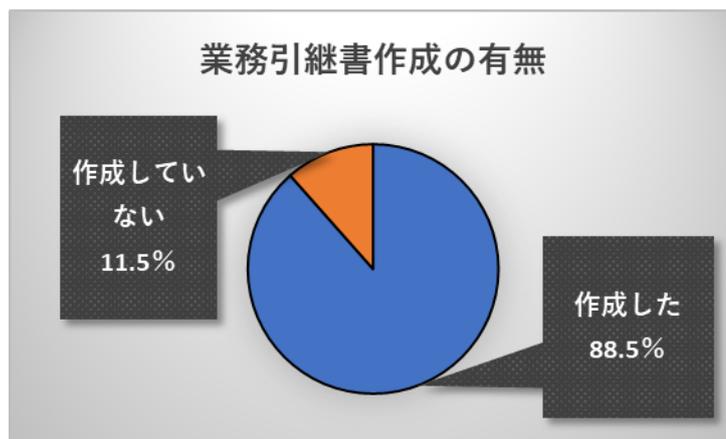
83.4%の者が、上司から業務引継書の作成の指示を受けていた。

また、上司からの作成の指示がなかった職員のうち、在籍年数の長かった職員は、年度中に自ら業務引継書の作成を始めていた。

なお、異動の有無にかかわらず、所属長の指示の下、全所属職員が業務引継書を作成している部署があった。

イ 業務引継書の作成の有無について

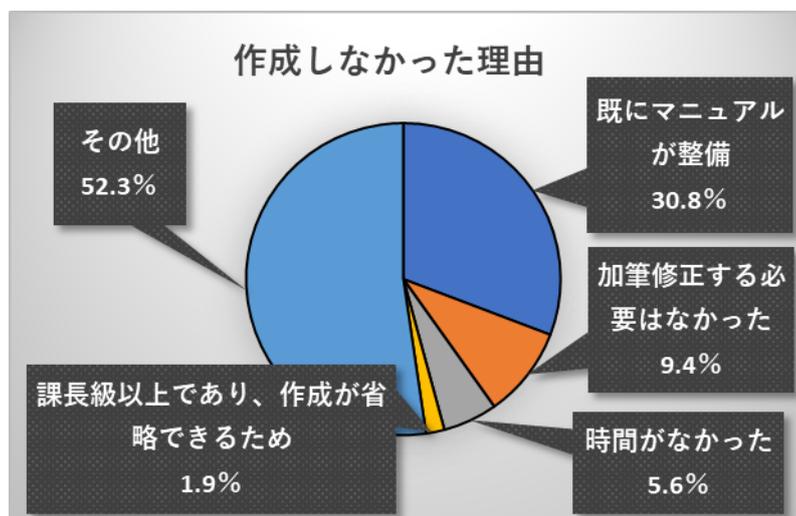
業務引継書を作成した者と作成していない者の割合は、次のとおりであった。



88.5%の者が業務引継書を作成しており、残り 11.5%の者が未作成であった。

ウ 業務引継書の未作成の理由について

イで業務引継書を作成していない者の未作成の理由は、次のとおりであった。



業務引継書を作成していない者 11.5%のうち、作成していない理由「その他」を回答した 52.3%の者の理由は、次のとおりであり、理由もなく、業務引継書を作成していない者はほとんどいなかった。

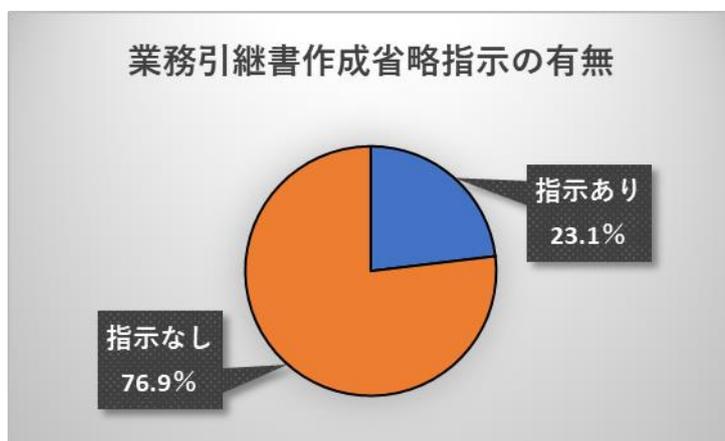
(ア) 班員で同一業務を行っている。

(イ) 所属部署の廃止

(ウ) 独自の様式で作成した。

エ 業務引継書の作成省略の指示の有無について

エで業務引継書を作成していない者が、上司の指示により作成を省略したか否かの割合は、次のとおりであった。

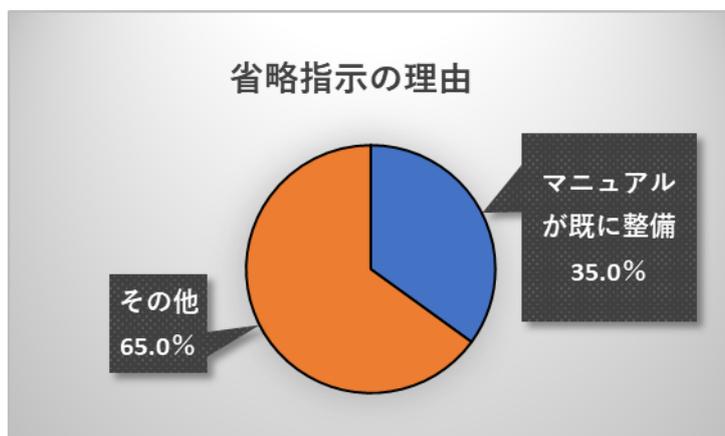


業務引継書を作成しなかった者のうち、上司から作成の省略指示のあった者は、23.1%であった。

一方、指示のなかった者の中には、指針第3の4の「引継ぎを行う職員の上司は、当該職員と同一の業務を担当する職員が他に存在する場合等にあつては、『業務引継書』の作成やその記載事項の一部を省略するよう指示することができる」との規定に該当すると、担当者自身で判断し、省略していた事例が多数見受けられた。

オ 業務引継書の省略指示の理由について

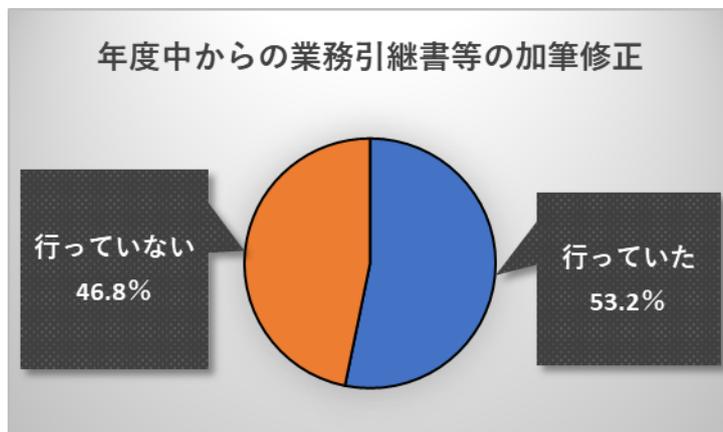
エで業務引継書の省略指示を受けた理由は、次のとおりであった。



省略指示の理由「その他」は、主に班員で同一業務を行っている、というものであった。

カ 年度中からの業務引継書等の加筆修正の有無について

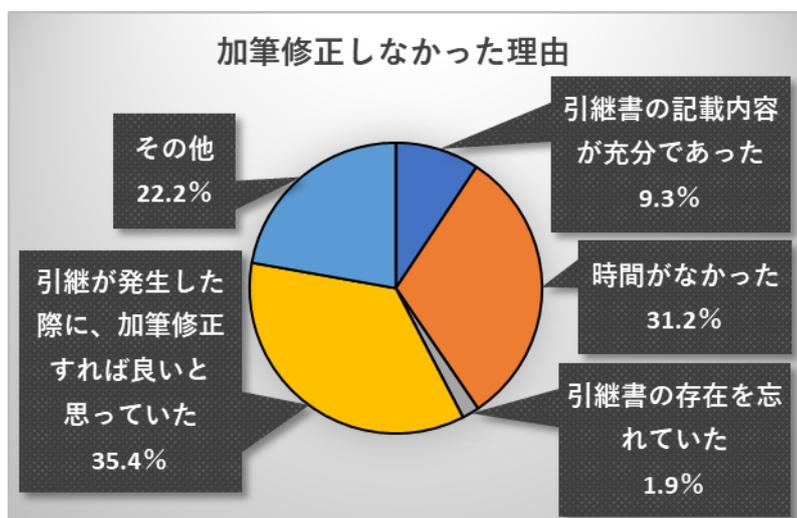
年度中から業務引継書等の加筆修正を行っていた者と行っていなかった者の割合は、次のとおりであった。



53.2%の者が年度中から業務引継書等の加筆修正を行っており、残り 46.8%の者が行っていなかった。

キ 年度中からの業務引継書等の加筆修正をしなかった理由について

年度中から業務引継書等の加筆修正をしなかった理由は、次のとおりであった。



年度中から業務引継書等の加筆修正をしなかった理由として、「引継ぎが発生した際に加筆修正すれば良いと思っていた」と回答した者が 35.4%で一番多く、次に 31.2%の者が「時間がなかった」との理由であり、三番目である「その他」 22.2%の者の理由は、次のとおりであった。

(ア) 加筆修正すべき業務引継書等がなかった。

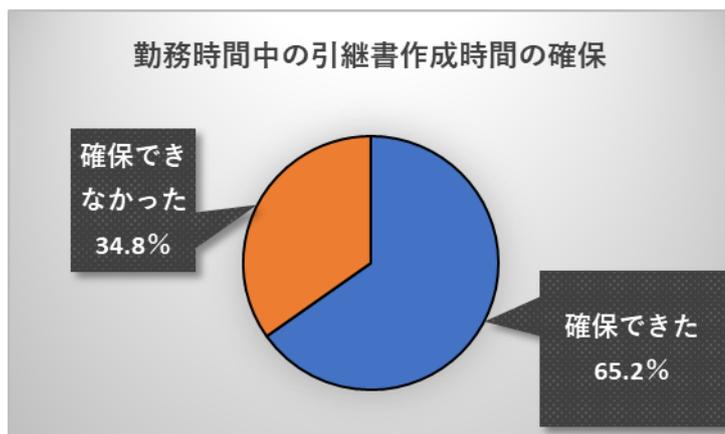
(イ) 加筆修正すべきという指針の内容を知らなかった。

「その他」と回答した者で、(ア)を理由に挙げていた者は、内示後に一から業務引継書等を作成していた。

引継ぎに関する書類を年度中から加筆修正していなかった者 46.8%のうち、9.3%の者は引継ぎに関する書類を加筆修正する必要がなかった者であるが、残りの者は、年度中から加筆修正する必要があったにもかかわらず、内示後に業務引継書等を作成したと思われる。

ク 業務引継書の勤務時間中の作成時間の確保について

勤務時間中に、業務引継書の作成の時間が確保できた者と確保できなかった者の割合は、次のとおりであった。



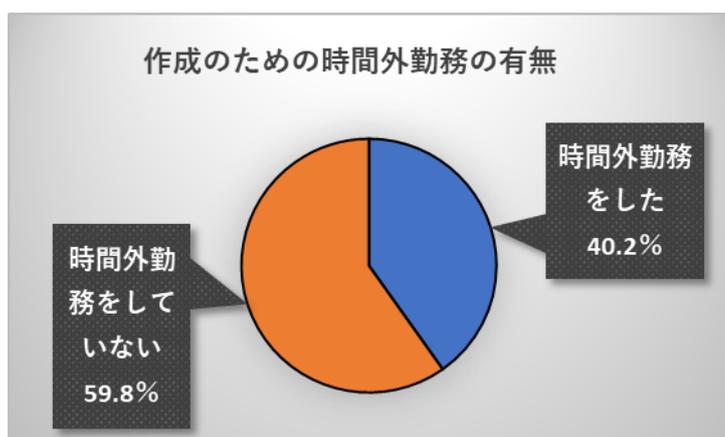
65.2%の者が勤務時間中に業務引継書の作成時間の確保ができた一方、34.8%の者は勤務時間中に作成時間の確保ができずに、時間外に作成していた。

時間内に作成できた理由は、在籍期間が長く、異動を想定して年度中から業務引継書の作成を始めていた、また所属長から業務引継書の作成を始めるように年度途中で指示があった、というものなどであった。

一方、時間内に作成できなかった理由は、年度末の業務が多忙であり、作成時間の確保が難しいというものであった。

ケ 業務引継書作成のための時間外勤務の有無について

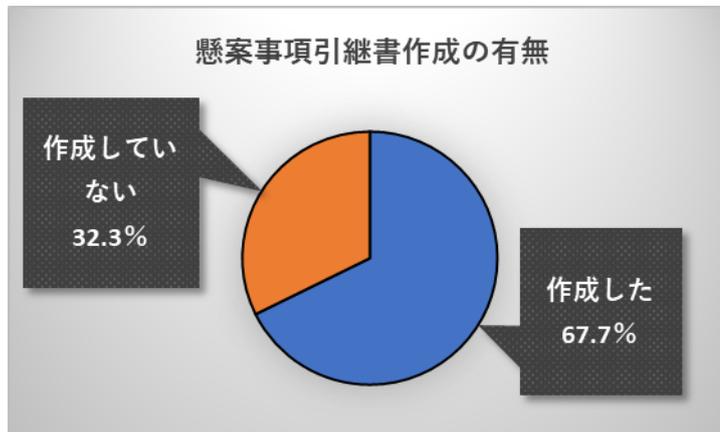
業務引継書を作成するために、時間外勤務をした者としなかった者の割合は、次のとおりであった。



引継書作成のために時間外勤務をした者は、年度中からの作成ではなく、異動内示後に作成を始めた者が多数いた。

コ 懸案事項引継書の作成の有無について

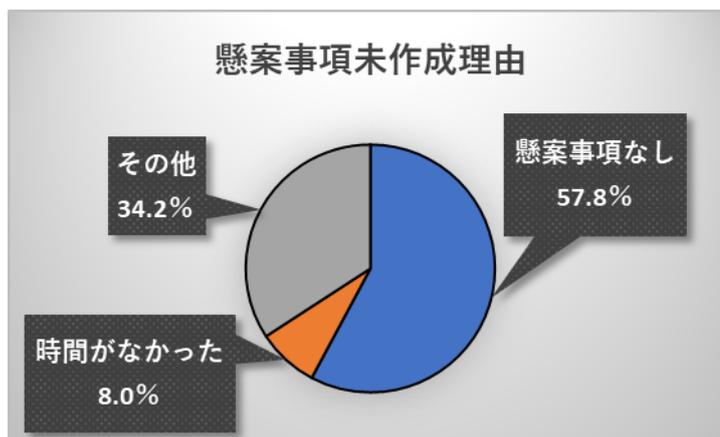
懸案事項引継書を作成した者と作成しなかった者の割合は、次のとおりであった。



67.7%の者が懸案事項引継書を作成しており、残り 32.3%の者が未作成であった。

サ 懸案事項引継書の未作成の理由について

コで、懸案事項引継書を作成していない者の未作成の理由は、次のとおりであった。



懸案事項引継書を作成していない 32.3%のうち、懸案事項がなかった者は 57.8%であるため、回答者全体の 18.7%が作成する必要がなかった者と言え、残りの 81.3%の者が懸案事項引継書を作成する必要があった者だと言える。

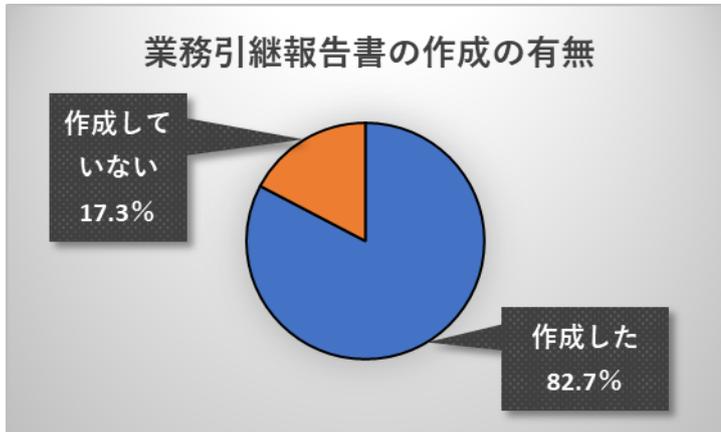
また、作成していない理由を「その他」と回答した者の理由は、次のとおりであった。

(7) 指針で定める様式ではなく、独自の様式で懸案事項を記載した。

- (イ) 引継ぎの際に口頭で伝えた。
- (ウ) 業務引継書の中に、懸案事項も記載した。

シ 業務引継報告書の作成の有無について

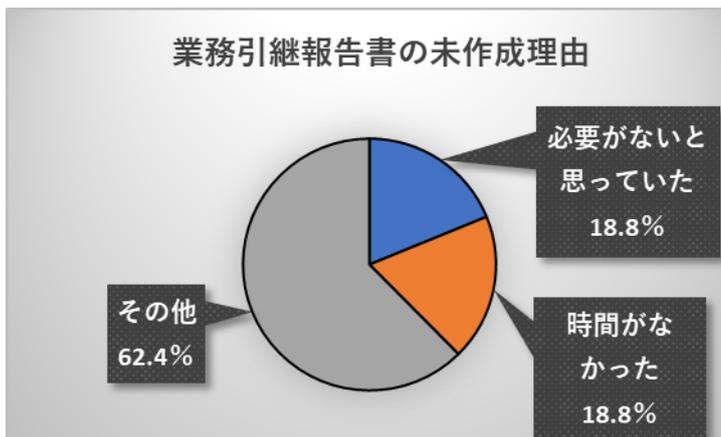
業務引継報告書を作成した者と作成していない者の割合は、次のとおりであった。



82.7%の者が業務引継報告書を作成していたが、職名の記載のないものが散見された。残り 17.3%の者が未作成であった。

ス 業務引継報告書の未作成の理由について

シで業務引継報告書を作成していない者の未作成の理由は、次のとおりであった。



業務引継報告書を作成していない者 17.3%のうち、18.8%の者が「必要がないと思っていた」との回答であり、また、作成していない理由を「その他」と回答した者の理由は、次のとおりであった。

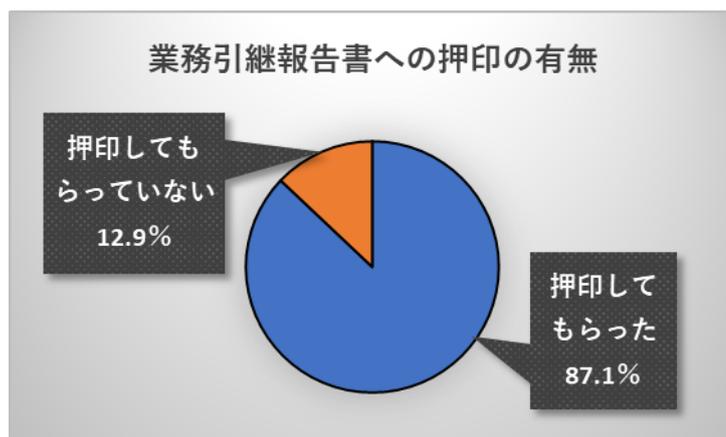
- (ア) 業務引継書を作成していないため、報告書も作成しなかった。
- (イ) 所属内全員が電子データで業務引継書を作成したため、報告書を作成していない。

(ウ) 業務引継書を指針に定める様式以外の様式で作成したため、報告書も作成していない。

指針第4の1に「職員は、引継ぎを終了した場合は、業務引継報告書（様式例第3）及び引継ぎに係る書類一式（電子データを含む。）により、上司を経由し所属長に報告し、承認を得なければならない」とあり、指針運用「引継ぎの報告及び保管」1なお書において、「『業務引継書』の省略を行った場合であっても、『業務引継報告書』については必ず作成すること」との規定があるが、業務引継報告書の未作成理由（「その他」理由）(ア)及び(ウ)にあるように、担当者自身の判断で、業務引継報告書を省略していることが分かる。また、「その他」の理由(イ)については、指針及び指針運用の所管課へ確認後、業務引継報告書を省略しているとのことであった。

セ 業務引継報告書への押印の有無について

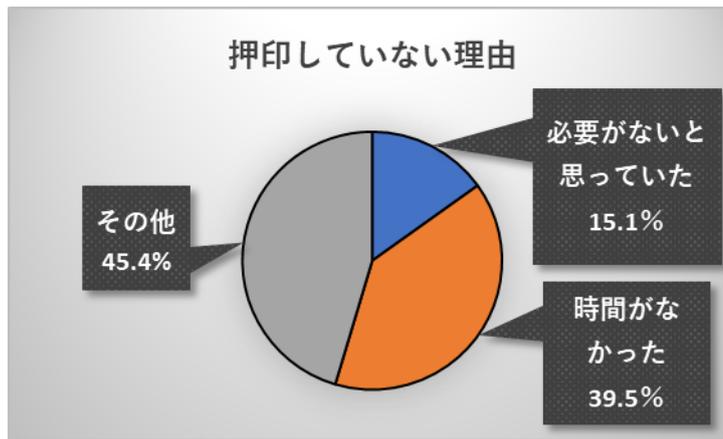
シで業務引継報告書を作成した者のうち、所属長から承認印を押印してもらった者と押印してもらっていない者の割合は、次のとおりであった。



業務引継報告書を作成した者のうち、87.1%の者が業務引継報告書中に、所属長の確認の上、押印をしてもらっているが、12.9%の者が押印をもらっていない。

ソ 業務引継報告書へ押印してもらっていない理由について

セで所属長から業務引継報告書へ承認印を押印してもらっていない理由は、次のとおりであった。



「必要がないと思っていた」と回答した者の中には、指針及び指針運用の存在は、知ってはいるが、内容までは知らないという者が多数であった。

また、「時間がなかった」と回答した者の中には、自身の印は押印したが、所属長が押印したかまで確認をしていないという者がいた。

さらに、「その他」と回答した者の中には、業務引継報告書の記載内容の確認は求めたが、押印までは求めなかったという者がいた。

タ 小括

- ・業務引継書の作成省略については、事務引継ぎに係る担当者の業務内容を把握する意味からも、担当者自身の判断ではなく、指針どおり職員の上司から省略の指示を行う方が適正であると考ええる。

このことから、所属長は指針に従った省略の指示及び指針内容の周知徹底を図られたい。【(7)エ、オ関係】

- ・業務引継書を異動内示後に、一から作成しようとする、通常業務のほかに、業務引継書作成の時間が必要となり、これらの時間を勤務時間内に確保することが難しく、時間外勤務をせざるを得ない状況となる。

また、加筆修正すべき業務引継書等が当該所属に存在しない場合にも、一から作成することとなり、時間を要する。

そのため、所属部署内で、全ての業務ごとに、年度中から業務引継書等の加筆修正をしておけば、異動内示後には業務引継書の作成に時間は要しない。

指針第3の2には、「前任者から受け継いだ引継ぎに関する書類に、必要に応じて加筆・修正を加え」とあるが、指針どおりの運用がなされていないために、勤務時間内に業務引継書を作成する時間の確保が難しくなり、時間外勤務が生じていると考えられる。所属長は、年度中からの引継ぎに関する書類の作成について、指導徹底されたい。【(7)カ～ケ関係】

- ・懸案事項の引継ぎにおいて、一部口頭で伝えていた者がいたが、指針運用「書類による引継ぎ」1に、「引継ぎを行うにあたっては、必ず書類を用いて」とあ

ることから、口頭ではなく、書類を用いて引き継ぐことを徹底されたい。

また、業務引継ぎにおいて、懸案事項を引き継ぐことについては、指針第3の3に「引継ぎを行う業務等のうち、懸案事項及び特に注意を要するものについては、『懸案事項引継書』を作成し」とあり、指針運用「書類による引継ぎ」2にも「重大な懸案事項があるもの、業務を行うに当たって特に注意すべき事項があるものについては、『懸案事項引継書』を作成し」とあるため、懸案事項及び特に注意を要するものについては、業務引継書とは別の懸案事項引継書を作成することを認識し、適正に作成されたい。【(7)コ、サ関係】

・業務引継報告書については、指針第4の1及び指針運用「引継ぎの報告及び保管」1の規定により、いかなる場合であっても、作成することとなっていることから、異動者は必ず業務引継報告書を作成されたい。

また、業務引継報告書（様式例第3）を使用する場合は、記載事項を漏れなく記載されたい。

なお、スの未作成理由「その他」(イ)は、指針及び指針運用の規定上、省略ができる要件に含まれていないため、指針及び指針運用の所管課は、今後、業務引継報告書の作成要件について精査し、指針及び指針運用の改正を検討されたい。

【(7)シ、ス関係】

・業務引継報告書の作成については、指針第4の1に「所属長に報告し、承認を得なければならない」とあり、業務引継報告書の承認を得たことの証明として所属長の押印を求めている。しかしながら、所属長の承認印が漏れていた多数の者が、指針及び指針運用の内容を知らなかったことから、所属長は指針及び指針運用の内容の周知を図るとともに、引継ぎが適正に行われたことの確認をする上でも、業務引継書の確認に併せ、業務引継報告書への押印を徹底されたい。

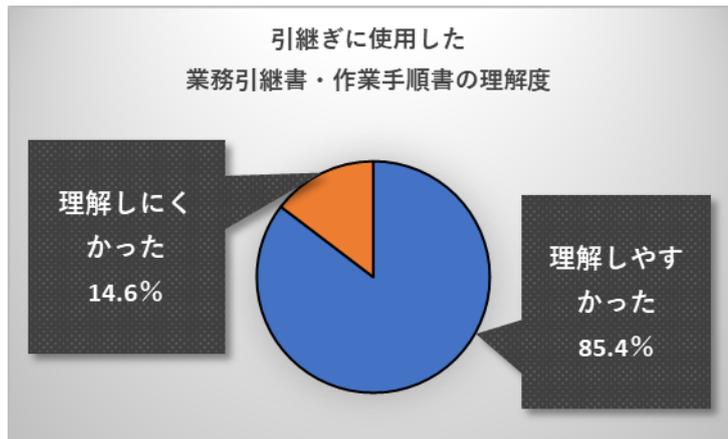
ただし、ペーパーレス化に伴い、今後、指針及び指針運用の所管課において、業務引継報告書自体の作成を不要とする改正を行う場合には、前任者、後任者及び所属長が業務引継書等を確認した履歴を残す方法についても、併せて検討されたい。【(7)セ、ソ関係】

(8) 業務引継書等の理解度等について

6(1)の調査票の回答及び6(2)の实地監査から得られた結果は、次のとおりである。

ア 業務引継書・作業手順書の理解度について

異動先で、引継ぎの際に用いられた業務引継書・作業手順書が理解しやすかったと回答した者と理解しにくかったと回答した者の割合は、次のとおりであった。



「理解しやすかった」と回答した理由は、次のとおりであった。

- (ア) 業務引継書や作業手順書に、年間スケジュールや月間スケジュールの詳細な記載があった。
- (イ) 作業手順が分かりやすく記載されていた。
- (ウ) 資料やデータの保存先が明記してあった。
- (エ) フローチャートが記載してあった。
- (オ) 引継書データに、必要なデータ保存先のリンクが貼ってあった。

一方、「理解しにくかった」と回答した理由は、次のとおりであった。

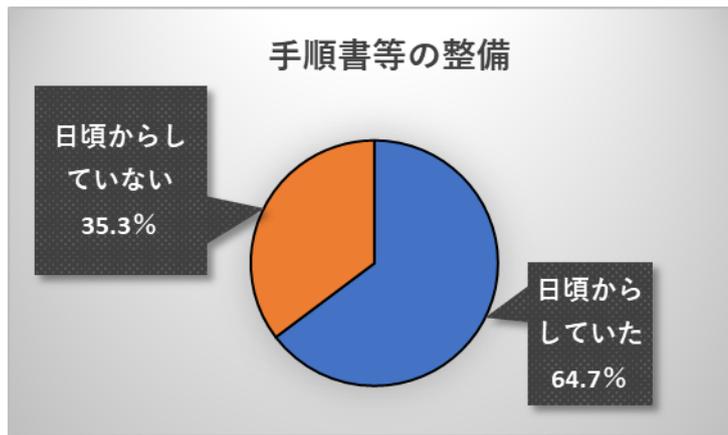
- (ア) 業務引継書や作業手順書に、業務ごとの詳細なスケジュールがなかった。
- (イ) 概要のみで詳細・具体的な業務内容の記載がなかった。

6において、提出を求めた今年度の引継ぎに係る業務引継書を確認したところ、業務引継書中に、業務内容の詳細まで記載する者と概要のみを簡単に記載する者と作成度合に個人差が見受けられた。

このことから、後者の業務引継書を受け取った者が理解しにくかったとの回答をしていると思われる。

イ 作業手順書・マニュアルの整備状況について

作業手順書・マニュアルを日頃より作成していた者と作成していなかった者の割合は、次のとおりであった。



日頃から、作業手順書等を作成していた者は、64.7%に上り、作成していなかった35.3%の者の中には、既にマニュアルが整備されていたため、作成する必要がなかった者も含まれている。

既にマニュアルが整備されていたため、日頃から作業手順書等を整備しなかった者（(7)ウ「業務引継書が未作成の理由について」参照）を含めると、68%程度は、作業手順書等が整備されていると考えられる。

しかし、残り32%程度は作業手順書等が整備されていなかった。

ウ 小括

- ・業務引継書等については、特に初めて行う業務である場合には、詳細な業務引継書等がなければ、業務を円滑に進めることが難しくなる。しかし、業務引継書等に記載が必要と感じる内容等には、作成者毎に個人差があるため、業務引継書等にも差異が生じていると考えられる。

所属長は、専門用語等については説明を用いるなど、後任者が理解しやすいものとなるよう記載内容についても指導されたい。

また、指針及び指針運用の所管課は、業務引継書やスケジュール、フローチャート等の作成例を示すことなども検討されたい。【(8)ア関係】

- ・作業手順書等については、指針第2の2に、「担当職員は、日頃から、年間スケジュールや事務処理の流れ等を記載した作業手順書（マニュアル）を作成・整備し」と規定されている。

日頃から、作業手順書等を作成することにより、次年度への作業整理をすることができるとともに、異動となった際には、そのものを使用し引継ぎを実施することが可能となるため、業務引継書を一から作成するよりは、はるかに時間短縮となる。

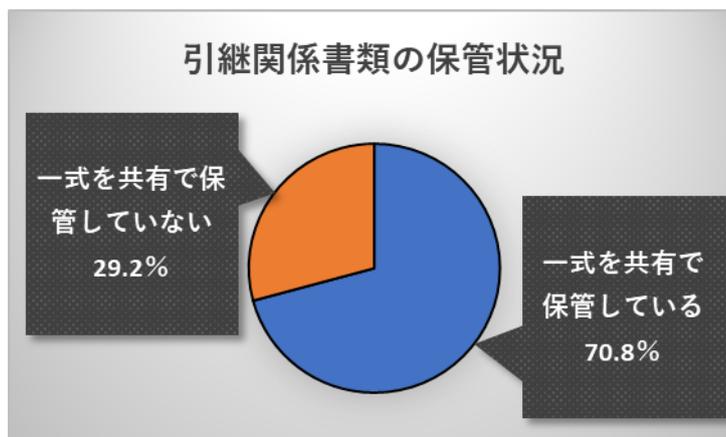
引継ぎに係る作業の効率化も図られることから、日頃からの作業手順書等の作成は有用であるため、所属長は指針の内容を周知し、作業手順書等の作成を指導徹底されたい。【(8)イ関係】

(9) 業務引継書等の保管状況について

6 (1)の調査票の回答及び6 (2)の实地監査から得られた結果は、次のとおりである。

ア 引継関係書類の保管状況について

(ア) 異動先の所属部署で、業務引継報告書を引継ぎに係る書類一式と一緒に所属部署で共有できる場所に保管している者と保管していない者との割合は、次のとおりであった。



業務引継報告書は、引継ぎに係る書類一式と一緒に所属で共有できる場所に保管している者が、70.8%であった。

共有できる場所に保管していない29.2%の者の保管状況は、次のとおりであった。

- 1 各担当で保管している。
- 2 報告書のみ共有で保管しており、引継書は担当で保管している。

指針運用「引継ぎの報告及び保管」2では、「『業務引継報告書』については、原則として引継ぎに係る書類一式と一緒に所属で共有できる場所に保管すること」との規定があるが、29.2%の者が共有できていない状況であった。

しかしながら、指針運用の所管課に、個別業務の引継関係書類を担当者ごとに保管することを確認の上、担当者ごとに保管している者が多数いた。

- (イ) 引継関係書類等の各部署の保管状況は、次のとおりであった。
 (班で共有していた部署) (課内で共有していた部署)

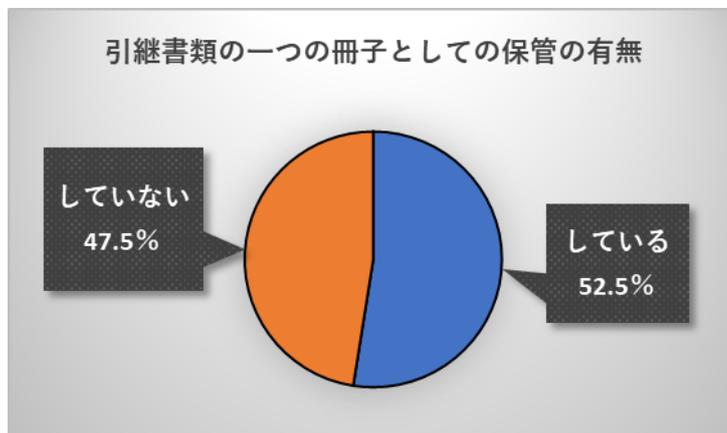


(各種マニュアルをまとめて保管していた部署)



業務引継書に個人情報を含むものについては、鍵付きキャビネットに適正に保管されていた。

- イ 引継書類の一つの冊子としての保管の有無について
 前所属部署で、引継書類を一つの冊子として保管し、引き継いでいる者と一つの冊子として保管しないで、引き継いでいる者との割合は、次のとおりであった。



指針運用「書類による引継ぎ」3には、「引継書類をひとつの冊子として保管

し」とあり、指針運用「引継ぎの報告及び保管」2には、「原則として引継ぎに係る書類一式と一緒に所属で共有できる場所に保管すること」との規定があるが、書類一式をまとめて保管している者は、52.5%であった。

47.5%の者は、業務引継報告書のみを共有で保管し、業務引継書は各担当で保管している、又はそれらを各担当で保管している状況であった。

ウ 小括

・業務引継報告書及び引継ぎに係る書類一式については、指針運用で、原則、共有との規定である以上、例外は特別な事情の場合のみ許されるべきである。したがって、指針運用の所管課においては、想定される例外がある場合は、その旨規定することを検討されたい。【(9)ア関係】

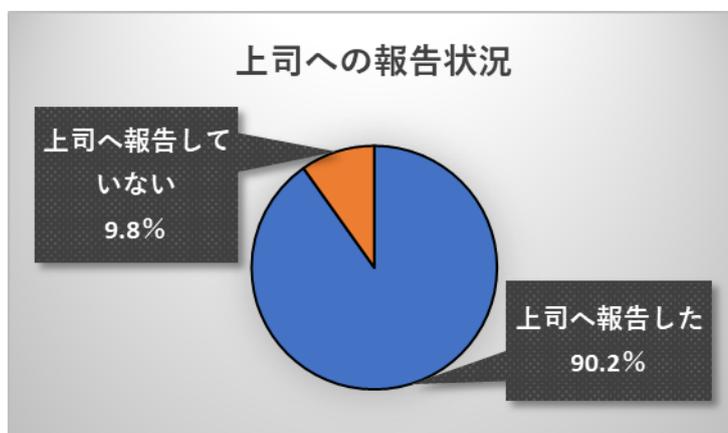
・業務引継書等の保管方法として、各担当個人で保管していた場合には、紛失の可能性があり、また、業務引継報告書のみを共有で保管していても、業務引継報告書には、その内容までの記載がないため、引継内容を確認しようとしても、できない状態である。所属長は、引継ぎの内容を共有することにより、担当者が不在の場合でも、他の班員等が内容を確認することにより円滑に業務を進めることが可能となることがあるため、引継ぎに係る書類の所属部署内での共有化を図られたい。【(9)イ関係】

(10) 課長級以上の職員の引継ぎ状況について

6 (1)の調査票の回答及び6 (2)の实地監査から得られた結果は、次のとおりである。

ア 上司への報告状況について

引継ぎ後に上司へ報告している者と報告していない者の割合は、次のとおりであった。

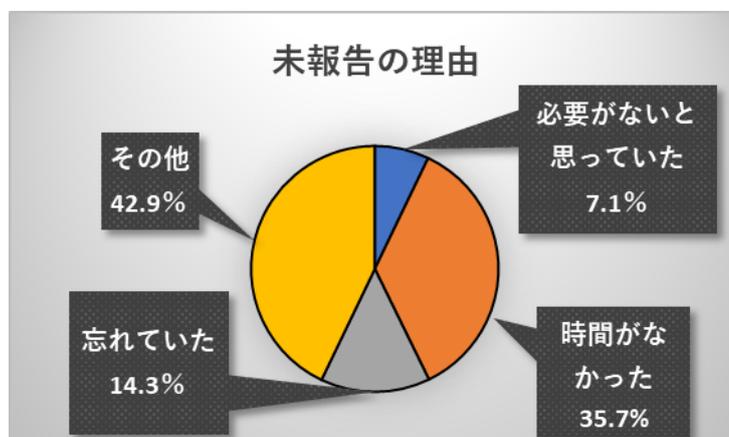


課長級以上の者の引継ぎについては、90.2%の者が上司へ報告をしており、残

り 9.8%の者が上司への報告をしていなかった。

イ 引継ぎを上司へ報告していない理由について

アで引継後に上司へ報告していない者の未報告の理由は、次のとおりであった。



アで上司へ報告していないと回答した者のうち、半数以上の者が「必要がないと思っていた」「時間がなかった」「忘れていた」という理由であり、指針及び指針運用の内容を理解していないものと思われる。

ウ 小括

・課長級以上の職員の事務引継ぎについては、指針第5の2に「引継ぎの報告は、ライン職にあつては当該ラインの上司に行い、スタッフ職にあつては所属するライン職に報告を行うものとする」と、指針運用「課長級以上の引継ぎ」2にも「課長級以上の職員の引継ぎの報告は、直属の上司に対し報告すること」と規定されており、これは、組織を管理監督する立場である者の引継ぎが適正になされているか確認するための手法であると考えられる。

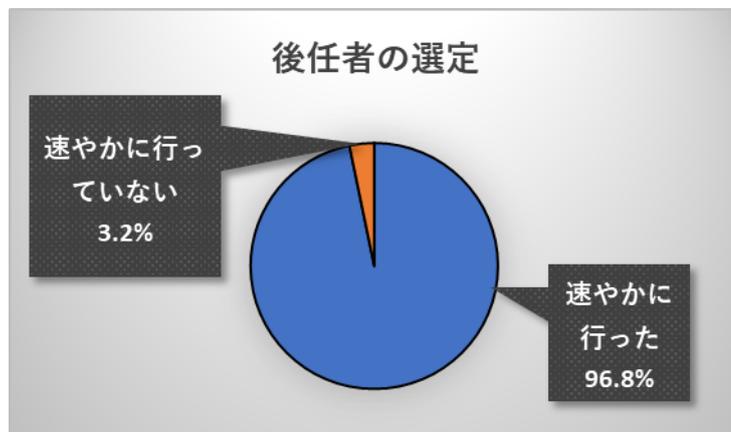
引継ぎの報告をしていない理由をみても、半数以上の者の理由が、「必要がないと思っていた」「時間がなかった」「忘れていた」であり、報告をしなかった理由が妥当とは言えず、指針及び指針運用の内容の理解不足が要因の一つであると考えられるため、課長級以上の職員は、組織を管理監督する立場であることを踏まえ、上司への報告を徹底されたい。【(10)ア、イ関係】

(11) 所属長の事務引継ぎに係る管理について

前年度、所属長であった者に、引継ぎに関する指示等の状況について、6(1)の調査票の回答及び6(2)の实地監査から得られた結果は、次のとおりである。

ア 後任者の選定について

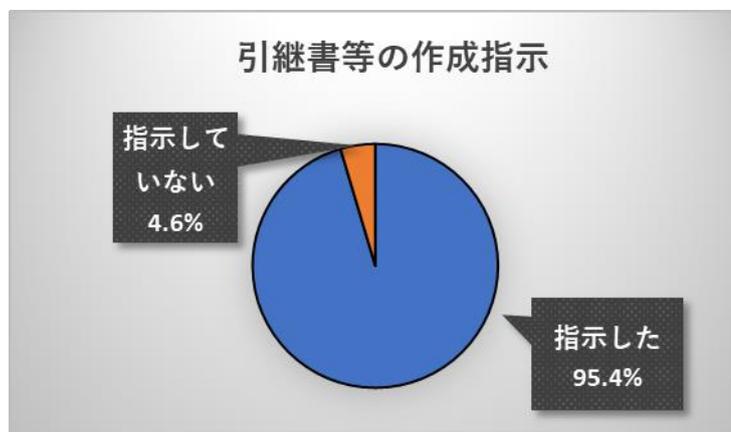
異動内示後、速やかに後任者を選定した所属長と速やかに後任者を選定できなかった所属長の割合は、次のとおりであった。



後任者の選定は、おおむね速やかに行われていた。しかし、今年度異動対象であった所属職員の中には、所属長による後任者の選定が遅れたために、引継時間の確保に影響が出たと回答した者もいた。

イ 業務引継書・懸案事項引継書作成指示の有無について

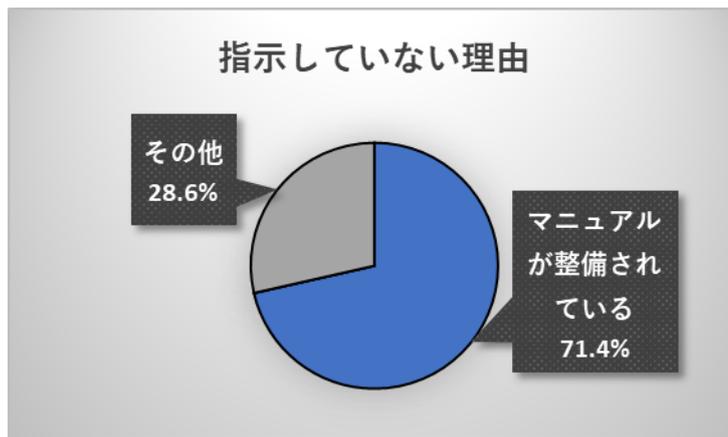
異動内示を受けた職員に、業務引継書等の作成を指示した所属長と指示していない所属長の割合は、次のとおりであった。



業務引継書等の作成の指示は、おおむね適正に行われていた。

ウ 業務引継書・懸案事項引継書の作成指示をしていない理由について

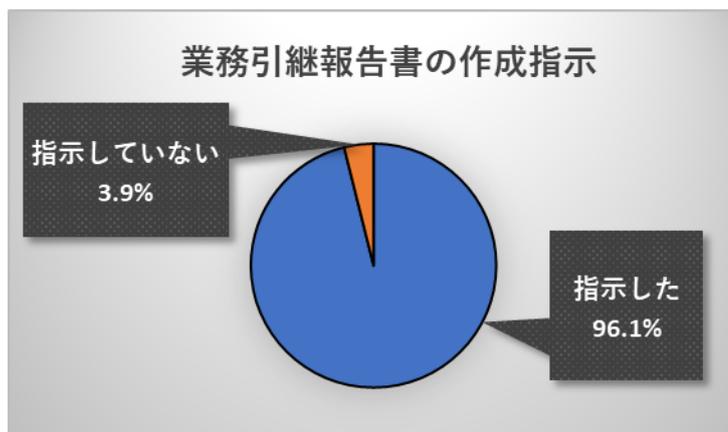
イで業務引継書等の作成を指示していない所属長の未指示の理由は、次のとおりであった。



業務引継書・懸案事項引継書の作成指示は、95.4%の所属長が行っており、残り4.6%のうち、71.4%の所属長がマニュアルが整備されているために指示していないという理由であった。

エ 業務引継報告書の作成指示の有無について

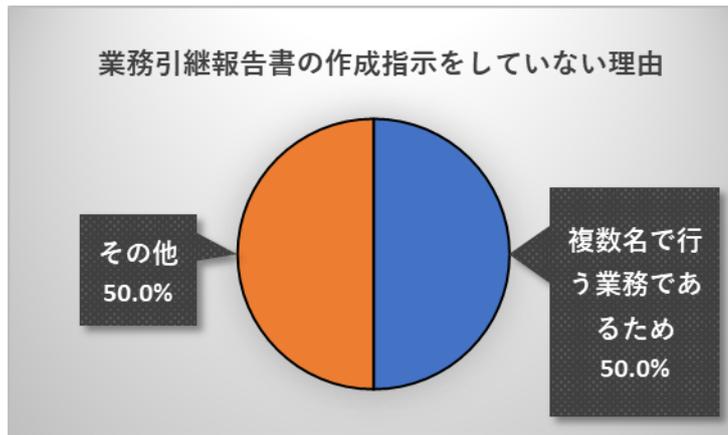
異動内示を受けた職員に業務引継報告書の作成指示をした所属長と指示していない所属長の割合は、次のとおりであった。



業務引継書等同様、業務引継報告書の作成の指示もおおむね適正に行われていた。

オ 業務引継報告書の作成指示をしていない理由について

エで業務引継報告書の作成指示をしていない所属長の未指示の理由は、次のとおりであった。

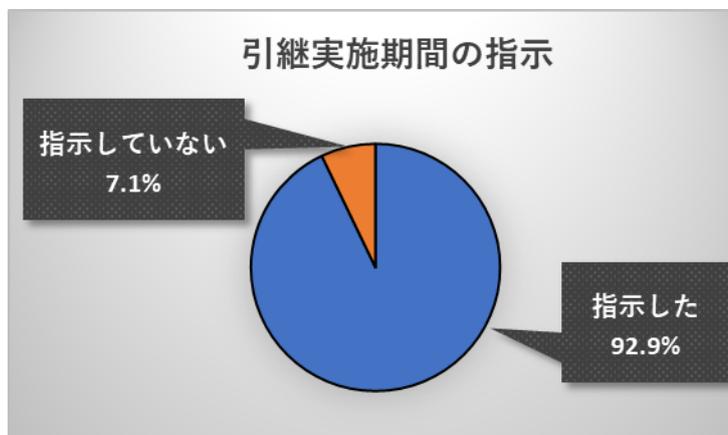


業務引継報告書の作成を指示していない理由のうち、半数が複数名で行う業務であるため、との理由であった。

このことについて、指針及び指針運用の所管課に、指針及び指針運用の運用状況について確認したところ、複数名で行う業務をする場合には、業務引継書とともに、業務引継報告書の作成も省略できるとのことであった。

カ 引継実施期間の指示の有無について

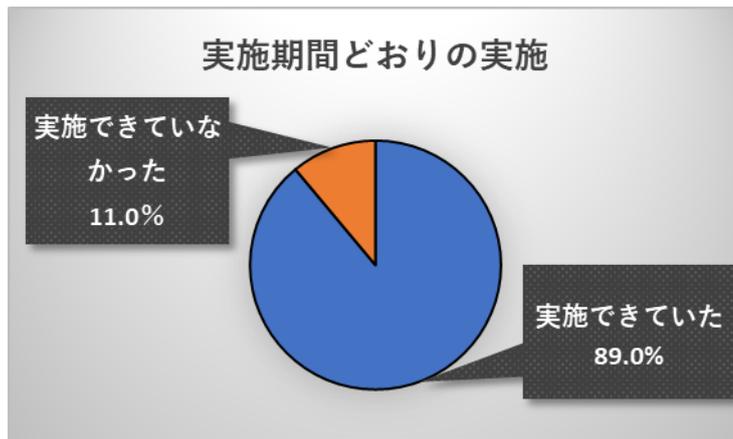
引継ぎを実施する期間を指示した所属長と指示していない所属長の割合は、次のとおりであった。



引継実施期間は、おおむね年度内に引継ぎを実施するよう指示が出されていた。また、異動対象者に併任辞令がかかっている場合には、4月中に引継ぎ実施の指示が出されていた。

キ 指示した引継実施期間どおりの実施の有無について

カで引継ぎを実施する期間を指示した実施期間に、実施することができていた所属部署とできていなかった所属部署の割合は、次のとおりであった。



89.0%の所属部署が指示どおりに実施できていた。これは、繁忙期や併任辞令等を考慮し、指針に定めのある期間よりも長く実施期間を設定されていたためであると思われる。

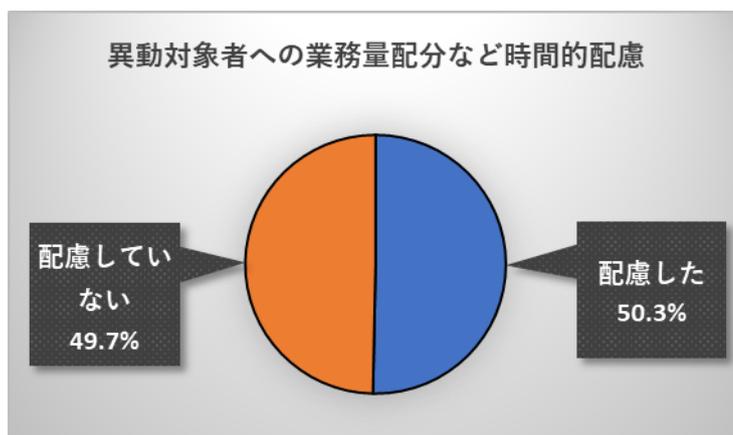
ク 指示した引継実施期間どおりに実施できなかった理由について

キで指示した実施期間どおり実施できなかった理由は、次のとおりであった。

- (ア) 異動職員が多く、対象職員の業務も多岐にわたるため
- (イ) 4月1日付で新規採用職員の辞令が発令されたため
- (ウ) 転入者が統一地方選挙事務担当だったため
- (エ) 前職場の併任辞令により十分な時間がとれなかったため
- (オ) 対象者の日程調整が上手くいかなかったため
- (カ) 年度末業務が多忙・繁忙期のため
- (キ) 前任の引継ぎに時間を要したため
- (ク) 外局のため、移動が必要であるため

ケ 異動対象者への業務量配分など時間的な配慮の有無について

異動内示を受けた職員が業務引継書等の作成や引継時間を確保できるように、業務量の配分など時間的な配慮をした所属長と、配慮していない所属長の割合は、次のとおりであった。



半数の所属長が異動対象者へ引継業務に対する業務量の調整等を配慮する一方、残り半数の所属長は、業務量を調整することなく、通常業務に加え、引継業務をさせていた。

コ 小括

・業務引継報告書の作成については、指針第4の1に「職員は、引継ぎを終了した場合は、業務引継報告書（様式例第3）及び引継ぎに係る書類一式（電子データを含む。）により、上司を経由し所属長に報告し、承認を得なければならない」とある。また、指針運用「引継ぎの報告及び保管」1なお書にも『業務引継書』の省略を行った場合であっても、『業務引継報告書』については、必ず作成すること」とある。したがって、規定上は、業務引継報告書は、業務引継書の作成の有無にかかわらず、作成の必要があるものである。

しかし、業務引継報告書の作成指示をしていない所属長の半数が、複数名で行う業務であるためとの理由で作成の指示をしていなかったことは、当該指針及び指針運用の内容を理解していないものと考えられる。

ところが、指針及び指針運用の所管課は、複数名で行う業務をする場合には、業務引継書とともに、業務引継報告書の作成も省略できるとの運用をしている。

定めている指針及び指針運用と、実際の運用状況が異なることで、引継ぎに係る取扱いに差異が生じれば、事務の効率化が妨げられることにもなることから、指針及び指針運用の所管課は、規定どおりの運用を徹底されるか、又は、実際の運用状況に合わせ、指針及び指針運用の改正を検討されたい。【(11)エ、オ関係】

・事務引継ぎにおいて、年度中から業務引継書等の準備をしていた者の引継ぎに要する作成時間は、内示後に業務引継書等を作成する者に比べ時間を要しないが、年度末が繁忙期と重なる業務については、年度中に引継準備を始めていたとしても、異動内示後の引継業務の準備等に係る負担が増すため、いずれにせよ引継実施期間に引継ぎを実施するためには、引継ぎを行う者の業務量を調整する方が望ましい。

このことから、所属長は、異動内示を受けた職員が業務引継書等の作成や引継時間を確保できるよう時間的配慮を行われたい。【(11)カ～ケ関係】

9 まとめ

本市は、平成20年（2008年）10月に旧富合町と、平成22年（2010年）3月に旧城南町、旧植木町と合併し、熊本市域が広域化した。そして、平成24年（2012年）4月には全国で20番目となる政令指定都市へ移行し、権限を委任された事務が増加した。更に、平成28年（2016年）4月に熊本地震に見舞われ、復興関連業務も増加してい

る。これらのことから、人事異動等に伴う『事務引継の指針』を策定した平成 20 年（2008 年）1 月以降、本市を取り巻く環境は、目まぐるしく変動しており、業務は複雑化・多様化し、毎年度組織改編が行われている。

また、地方自治法等の一部を改正する法律（平成 29 年法律第 54 号）により、令和 2 年（2020 年）4 月に内部統制制度が導入され、今後は更に、行政サービスを安定的、持続的、効率的かつ効果的に提供していくことが求められている。つまり、リスクを想定した上で、業務に関わる法令等を遵守し、適正に事務を執行しなければならない。

このような状況の中、平成 31 年（2019 年）4 月 1 日付けの人事異動に伴う事務引継ぎにおいて、異動先で理由なく事務引継ぎを受けていない者及び前所属部署で理由なく事務引継ぎを実施していない者はほぼいなかったものの、指針に規定された引継ぎの実施期間内で引継ぎができていない例が見受けられるなど、一部で指針及び指針運用の規定に沿った運用がなされていなかったことは、事務の効率的な執行を阻害するものであったと認識すべきである。

指針及び指針運用は、事務引継ぎが不十分であったり、遅滞したりという理由により、引継ぎ後の業務の停滞を招くとともに業務の継続性を失わせることがないように、誰もが正確かつ迅速に引継ぎが行えるよう定められているものである。

このことから、この趣旨を踏まえ、適正で効率的な事務引継ぎを実施するためには、まず指針及び指針運用を正確に把握することが重要であると考えられる。したがって、前述のとおり所属長においては、指針及び指針運用の周知の徹底、所管課においては、引継ぎの現状と規定に齟齬が生じないような指針及び指針運用の適正な管理を望むものである。

また、今後も、ICT 利活用の促進など、地方公共団体へ求められる業務は、複雑化・多様化することが想定されることから、指針及び指針運用が、より有効な基準となるように改正され、これに則り、人事異動等に伴う事務引継ぎが着実・適正に行われるよう取り組まれない。