

監 査 結 果 報 告 書

庁内情報化関係事務に係る

庁内端末機器更改事務の遅延に関する事項

四 條 畷 市 監 査 委 員



暇監第171号
令和2年2月5日

四條暇市監査委員 津地善勝

四條暇市監査委員 瓜生照代

市議会からの請求による事務の監査に係る監査結果報告の提出について

令和元年12月3日付けで市議会から請求のあった事務の監査について、監査を実施したので、その結果に関する報告を地方自治法第199条第9項の規定により次のとおり提出します。

第1 議会からの請求

1 請求書の提出

令和元年12月3日

2 請求事項

令和元年度一般会計補正予算（第3号）のうち、庁内端末機器の更改が遅延し、ウィンドウズ7のサポート期間を1年延長する費用を計上した庁内情報化関係事務に関し、当該庁内端末機器の更改事務が遅延となった理由

3 関連予算

平成31年度一般会計予算 歳出

（款）総務費 （項）総務管理費 （目）一般管理費

庁内情報化関係事務 備品購入費 電算機器購入費 72,695千円

住民情報関係事務 備品購入費 電算機器購入費 34,000千円

（参考）

令和元年度一般会計補正予算（第3号） 歳出

（款）総務費 （項）総務管理費 （目）一般管理費

庁内情報化関係事務 使用料及び賃借料 OA機器借上料 8,000千円

第2 監査の実施

1 監査期間

令和元年12月5日から令和2年2月5日まで

2 監査対象課

総務部総務課

3 監査の着眼点

請求に係る事務（以下「本件事務」という。）の遅延の原因を検討するに当たって、以下の3つの視点に着目して監査を実施した。

(1) 本件事務の実施の計画等は適正であったか。

(2) 本件事務の実施に係る組織体制、進捗管理等は適正であったか。

(3) 本件事務の担当者が適正に事務を行っていたか。

4 監査の方法

監査対象課に対し関係文書及び関係資料の提出を求めるとともに、本件事務の関係人に対し説明の聴取を行った。

併せて、本件事務と類似の事務を行っていた教育総務課に対し説明の聴取を行った。

第3 監査の結果

1 事実関係の確認

請求について監査した結果、次の事実が確認できた。

(1) 本件事務と庁内ネットワーク再構築事務との関連性

ア 本件事務の内容

本件事務は、MicrosoftWindows 7 のサポートが令和2年1月14日に終了することに伴い、庁内で使用している情報系及び基幹系パソコンをMicrosoftWindows 10 のパソコンに更改する事務である。

イ 庁内ネットワーク再構築事務の内容

庁内ネットワーク再構築事務は、有線で構築されている現在の庁内ネットワークについて、情報系パソコンに係る庁内ネットワークを無線化するとともに、庁外から庁内ネットワークにアクセスすることを可能にするなどリモートワークの回線環境を整備する事務である。

ウ 本件事務と庁内ネットワーク再構築事務との関連

パソコンと庁内ネットワークを接続する場合、庁内ネットワーク環境に合わせたパソコンの接続設定が必要となる。

本件事務のMicrosoftWindows 10 の情報系パソコンは、無線化された庁内ネットワーク環境での使用が前提となることから、先に庁内ネットワーク再構築事務の仕様を確定させたうえで、新規調達するパソコンの仕様を確定するという順序で事務を進める必要がある。リモートワーク等に使用するパソコンについても同様に、回線環境の仕様に対応するようパソコンの仕様を決定する必要があり、本件事務と庁内ネットワーク再構築事務は深い関連性がある。

なお、現状の有線接続で設定されたパソコンを、無線化環境が構築された後に無線接続の状態へと設定変更した場合には、相当に多額の費用が発生することが見込まれる。また、先に無線機能を持つパソコンを購入し、無線化環境が構築さ

れた後に、無線接続設定作業をする場合においても、同様の追加費用が見込まれる。

ただし、住基サーバに接続する基幹系パソコンについては、庁内ネットワーク再構築後も有線で接続することが想定されているため、庁内ネットワーク再構築事務とは別に仕様を確定することが可能である。

(2) 庁内ネットワーク再構築事務及び本件事務の実施に至る経緯

ア 庁内ICT関係インフラ整備の推進

市長は、就任当初から働き方改革の推進を重要施策として位置づけており、行政運営の効率化のための方法の一つとして、庁内ネットワークの無線化といったICT技術の活用や庁内ICT関係インフラ整備が必要だと考えていた。

また、副市長は、就任して早々に、情報担当者と対話の機会を設け、タブレットや電子申請システムの導入など将来的なICT技術の活用方法や、庁内ネットワークの無線化を含む庁内ICT環境の改善点を聞き取るなど、具体的な実施の計画や予定を伴うものではなかったがさまざまな可能性を模索していた。

イ 四條畷市地域IoT実装計画の策定

第2次四條畷市行財政改革プランの実施項目において、「ICT化の推進と機能性の向上」が掲げられており、市は、情報化推進に関する基本方針やロードマップの策定を進めていく必要があった。

また、平成30年5月、総務省が地域IoTの導入に向けた計画策定及び推進体制構築を支援する「地域IoT実装のための計画策定・推進体制構築支援事業」の募集を行っていた。情報通信技術の活用に関し十分な知見やノウハウ等を持っていなかった四條畷市はこれに応募し、同年7月に支援団体に選ばれたことから、総務省の支援を受けながらIoTの実装に向けて検討を進めることとなった。

このような流れの中で、本市ではどのようにICT技術を活用し、行政課題の解決を進めていくかを検討するプロジェクトチームが平成30年9月に立ち上がり、平成31年2月に「四條畷市地域IoT実装計画」、同年3月に「四條畷市ICT・IoT活用指針」が策定された。また、「四條畷市地域IoT実装計画」において、平成31年度に庁内無線化によるペーパーレス化及びリモートワークを行うことが記載された。

ウ 庁内ネットワーク再構築事務の実施の決定

イの四條畷市地域IoT実装計画の策定より先行し、平成31年度予算の要求

時期である平成30年12月頃に、平成31年度事業として庁内ネットワーク再構築事務を実施することが決定された。

総務課は、事業実施の決定を受け、急遽、予算要求を行うこととなったが、時間的な制約があったことや予算措置と事業の立案が並行していることもあり、必要機器の導入台数や具体的な作業工程などの詳細を見通せないまま、非常に大まかな仕様と見積りをベースに予算要求を行った。

また、総務課の担当者は、庁内ネットワーク再構築事務に関して、現地調査や仕様の作成を、通常想定されるスケジュールよりもかなり短期間で行う必要があることを認識し、上司・上役に伝えていた。しかし、パソコン更改のタイミングに合わせて実施することで多額の費用が抑えられるということもあり、円滑に進めばMicrosoft Windows 7のサポートが終了する令和2年1月14日までに事務を完了させることは実現可能であるという判断から本件事務と合わせて3億円弱の予算措置がなされた。

これを受け、本件事務を含む庁内ネットワーク再構築事務が平成31年度総務部長マニフェストとして掲げられ、進捗管理されることとなったが、事業計画は策定されておらず、詳細な作業の見積りが十分になされないままに当初のスケジュールが作成された。

(3) 庁内ネットワーク再構築事務及び本件事務の遅延の経緯

ア 人材の不足及び担当者の不在

平成30年9月にプロジェクトチームが発足したこともあり、同年秋頃から当時の総務課長は、ICT業務を専門に担当する人員の必要性を上司・上役に申し入れていた。これを受けて、副市長はどのくらいの職階の人材が必要か、どのように採用するかなどを検討していたが、平成31年4月からの採用には至らなかった。市長及び副市長は、ネットワーク再構築事務を進めるにあたり、早急に対応しなければならないという認識を持っていたことから、平成31年4月に人材派遣会社に相談し、令和元年5月17日に募集を開始した。また、総務部長は、平成31年4月に採用した事務職員の中にICT分野における知見を有する者がいれば、総務課に配属されることも視野に入れていたが、結果的に実現することはなかった。

このような状況の中、正職員としては唯一のICT業務の担当者であった総務課の担当者が体調不良により平成31年4月から5月末頃まで不在となった。

そのため、平成31年4月からICT担当の臨時的任用職員を教育総務課と併任で任用し、週のうち2日間はフルタイム、3日間は1時間での総務課勤務とした。また、前述の令和元年5月17日に募集を開始したICT業務を担当する職員は、課長代理級の任期付職員として同年8月15日付けで採用を行った。

しかし、総務課の担当者が2箇月以上欠けたうえ、復帰後の令和元年6月以降も時間外勤務の制限があるなどの状況であったため、2人目のICT担当者が採用された同年8月15日まではICT業務を担当する人員が不足する状況が継続し、庁内ネットワーク再構築事務や本件事務の本格的な着手が遅延した。

イ 庁内ネットワーク再構築事務の仕様の確定の遅延

庁内ネットワーク再構築事務に係る庁内ネットワーク環境の現状把握のための現地調査について、庁舎や施設におけるネットワーク図面がないことから、各点検口を開けながら実施する必要があるため、想定よりも1箇月近く長い期間を要した。

また、ネットワークの現状を確認した結果、各機器の連携の構成を変える必要があることが発覚し、その対応のためにも時間を要した。

これらの要因により、庁内ネットワーク再構築事務の仕様の確定が遅れ、その結果、(1)ウで述べたとおり、本件事務に係る仕様の確定も遅れることとなった。

ウ 入札の実施に係る決裁手続の遅延

庁内ネットワーク再構築事務の仕様の確定により仕様が確定した本件事務に係るパソコン購入契約手続の依頼について、基幹系パソコンについては令和元年9月19日に、情報系パソコンについては同月25日にそれぞれ総務課の担当者により起案が行われたが、決裁日はいずれも同年10月8日であった。

この理由は、購入契約手続の依頼に係るパソコンの台数が予算要求時に購入を予定していたパソコンの台数よりも増えていたため、財政課により説明を求められたことであった。総務課の担当者が購入台数を増やそうとした理由は、パソコンを使用する職員数の増加や故障時に対応するための予備機の確保である。また、財政課との調整において、パソコン故障時の対応について近隣他市に調査したところ、当市のみが保守契約を行っていない状況であることが分かったこと、これまで故障やトラブル等の対応に時間を割かれていた総務課職員の働き方改革を推進すること、故障時にも素早い対応が期待できることなどの理由から「オンサイト保守」を導入し、代わりに、総務課の担当者が購入を求めた台数を減らすという内容の修正が行われた。このことから、「オンサイト保守」の仕様を検討する必要が生じ、起案から決裁までに3週間近くの期間を要することとなり、結果とし

て入札の実施が遅延することとなった。

エ CPUの不足によるパソコンの納品の長期化

近年、世界的にパソコンの部品の一つであるCPUが不足している状況にある。そのため、各業者の手元にあまりパソコンの在庫がなく、パソコンの納品に長期間を要する状況となっている。

本件事務における情報系パソコンについては令和元年11月12日に、基幹系パソコンについては同年12月2日にそれぞれ購入契約が締結されており、MicrosoftWindows 7のサポートが終了する令和2年1月14日までは1箇月以上の期間があるが、同日までの納品が間に合わない状況であった。

(4) 庁内ネットワーク再構築事務及び本件事務の進捗管理の経過

ア 総務課からの進捗の報告

総務課では、担当職員が不在の状況において、電算担当以外の職員ができ得る範囲で業務を進めていたこともあり、令和元年6月頃、総務課から市長に対して、本件事務が順調に進行している旨の報告を行っている。しかし、実際にはこの時点で相当にスケジュールの遅延が生じていたが、問題が認識されるのは、担当職員が復帰した後である。

令和元年7月に入り、市長、総務部長及び総務部次長を交えた打ち合わせが行われ、総務課長から事務に遅れが出る可能性があることを報告している。しかし、遅延への対応についての具体的な指示はなされなかった。

イ 運営者会議における事務の進捗確認

庁内ネットワーク再構築事務及び本件事務は、総務部の部長マニフェストに掲げられている事務である。部長マニフェスト等の主要な施策は、毎月2回行われる市長、副市長及び部長級以上の職員等で構成される運営者会議のうち、月の後半に行なわれる会議において進捗の報告と確認が行われている。また、副市長の確認のもと、事務局である秘書政策課が当該主要な施策の中から進捗状況等を共有すべき案件について運営者会議での報告案件と指定し、情報共有することとしている。

総務部における部長マニフェストの進捗管理については、各担当課長から進捗状況を記載したものが総務部長に提出され、総務部長は不明な点などがあった場合には、各課長に直接聞き取りをするなどして確認を行っている。

なお、庁内ネットワーク再構築事務及び本件事務に係る総務部の部長マニフェ

ストは、令和元年5月、6月、7月及び9月の運営者会議で報告案件となっている。副市長は、部長マニフェスト等の主要な施策の管理を総括する役割を担っており、運営者会議や各部長との面談におけるヒアリングにより進捗確認を行っている。

ウ その他の進捗確認

庁内のICT関係の情報共有のための組織として、電算に係る課の課長等を構成員とする行政情報化推進委員会が設置されていたが、前出のプロジェクトチームの発足と同時期の平成30年9月17日に要綱が改正され廃止となっている。また、当該プロジェクトチームも平成30年度末をもって解散している。

総務部においては、不定期に部内会議が開催されていたが、本件事務に係る遅延については議題にあがっていなかった。

本件事務は行財政改革プランの実施項目に掲げられており、副市長が総務部長に対してヒアリングをすることになる。

エ 進捗確認による各当事者の意識

総務部次長は、前述の打ち合わせや運営者会議には出席していなかったが、総務部内の各課から部長への情報は次長として把握する機会があり、本件事務が遅滞していることや平成31年4月から早々に取り組まなければ間に合わないことは認識していた。しかしながら、本件事務が期限までに完了しない可能性があることを認識したのは令和元年9月頃であるとのことであった。

総務部長は、前述のとおり進捗に関する報告を受けていた。しかし、パソコンの納入業者の在庫の量によってはサポート終了の日までに納品が間に合うのではないかという報告もあり、実際に納品が間に合わないという認識を持つに至ったのは令和元年9月末頃とのことであった。

市長及び副市長も同様に前述のとおり進捗に関する報告を受けていたが、サポート終了の日までに納品が間に合わない可能性があることを認識したのは、令和元年9月25日の運営者会議における本件事務に係る報告を受けてからである。また、同月末頃の総務課の報告により決定的であることを認識したとのことであった。

(5) 教育総務課における本件事務と類似の事務

教育総務課では、平成31年度の教育部長マニフェストに掲げる「学校ICT環境整備・推進事業」として、小学校及び中学校におけるパソコンの更改及びネット

ワークの構築に係る事業を実施している。

平成30年5月から当該事務の実施に向けて事業計画の策定に動き出し、同年11月に計画が策定されている。令和元年度予算では、合計1億8千万円程度の予算措置がなされ、無線化等のネットワーク環境を整備のうえ、インターネットへの接続がされていない一部のパソコンを除き、令和2年1月14日の直前にMicrosoftWindows10のパソコンへの更改が完了している。

なお、事務の契約方法について、パソコン等の端末の調達事務及び無線化等のネットワーク環境整備事務を一括して委託業務契約としている。これは、学校教育施設等整備事業債を起債し、事業費用の一部に国費の充当を可能にすることを趣旨としているためである。

一方、本件では、本件事務を売買契約、庁内ネットワーク再構築事務を委託業務契約として各々契約をしている。これは、分割できる業務をなるべく分割し、入札参加者数を増やし、競争の原理を働かせることにより価格の低下をめざしたものである。委託契約の締結については、議会の議決を要しないが、売買契約の締結については、議会の議決に付すべき契約及び財産の取得又は処分に関する条例第3条の規定により、予定価格が2,000万円以上のものについては議会の議決を要する。そのため、本件事務に係る契約の締結は議会の議決を経ることになった。

どちらの契約方法も、市の費用負担の抑制をめざしたものであり、合理性があると言える。

2 判断

以上の事実関係の確認に基づき、次のように判断する。

(1) 本件事務の実施の計画等に係る判断

ア 庁内ネットワーク再構築事務の実施について

1 (1)ウに述べたとおり、一度有線接続の設定を行ったパソコンを無線接続の設定へ変更する場合には、多額の費用が発生することが見込まれる。このことから、MicrosoftWindows7のパソコンをMicrosoftWindows10のパソコンに一斉更改するタイミングに合わせて庁内ネットワーク再構築も完了した方が、パソコンの更改のみを行い後年に庁内ネットワーク再構築事務を行うよりも費用を抑制することができる。また、庁内ネットワーク再構築事務の実施によるペーパーレス化やリモートワークの導入は、働き方改革の推進に寄与するものと考えられる。一方で、パソコンの更改がMicrosoftWindows7のサポート期限である令和2年1月

1 4日までに完了できなかった場合には、多額のサポート延長費用が発生する。

これらを比較のうえ、MicrosoftWindows 7のサポート期限までに完了することに多少の困難があったとしても、最良の結果をめざして庁内ネットワーク再構築事務と本件事務を同時に実施しようとしたことは、不合理なこととは言えない。

イ 庁内ネットワーク再構築事務の事業計画の不存在について

1 (2)ウに述べたとおり、庁内ネットワーク再構築事務の実施は平成30年12月頃に決定され、この時点で予算措置と同時並行して事業の立案が進んでいた。

庁内ネットワーク再構築事務及び本件事務は、予算額で合計3億円弱と四條畷市の財政規模から考えると大規模事業である。本来、大規模事業を実施するにあたっては、事業に関する事前の調査、根拠となる事業計画の策定、進行スケジュールの策定、事前調査や事業計画に基づく費用の積算、事業予算の要求、予算要求に基づく予算措置という、一連の過程を経て事業の実施が決定されることが望ましい。しかし、本件事務においては、パソコンの更改の時期をとらえて、言わば唐突に事業の実施の決定がされたために、詳細な作業工程を見積ることなく予算要求を行い、同時並行で事業の立案を進めるという本来の原則とは逆の順序で物事が決定されている。

その結果、庁内ネットワーク再構築事務及び本件事務においては、事業の着手後に1(3)イ及びウのような事象が発生し、本件事務の遅延に繋がっている。これらの事象は、いずれも事業の実施が決定される前に、事業に関する調査及び事業計画の策定が行われていれば、その時点で課題として認識される可能性があるものであった。

なお、事業によってはさまざまな要因により、事業計画が策定される間もなく事業実施が決定され、追って、事業計画が策定されるケースも考え得ることだが、庁内ネットワーク再構築事務及び本件事務は、事業規模の大きさや何年も前から期限が明確にされており確実に事業を完了させる必要があったことを踏まえると、一定のリスク管理が必要であったことは否めない。

また、1(2)ウに述べたとおり、本件事務が部長マニフェストとして掲げられた平成31年度当初の時点においても、詳細な事業計画が策定されておらず、具体的な作業工程を見積ることなくスケジュールが作成された。そのため、例えば、本件事務に係る契約には議会の議決が必要であるが、当初スケジュールでは、議

会の日程を考慮せずに令和元年9月に入札を実施することとしているなど、現実にそぐわないものとなっている。これについても、事業期間が限られているにもかかわらず、当初から事前の調査等による課題整理が十分にできておらず、必要な作業量や期間の見積りが十分に検討されていなかったことに原因があると考えられる。

以上のように、庁内ネットワーク再構築事務の事業計画が策定されることなく事務の実施が決定されたことにより、事前の調査や課題の整理が不足していたことや、当初から適切に事務のスケジュールが設定されていなかったことが遅延の原因の一端となったと考えられる。

(2) 本件事務の実施に係る組織体制、進捗管理等に係る判断

ア 本件事務に係る人員配置について

1 (3)アに述べたとおり、当時の総務課長は、平成30年秋頃からICT業務を専門に担当する人員の必要性を上司・上役に申し入れている。庁内ネットワーク再構築事務の実施が決定された時期が平成30年12月頃であることから考えると、事務の実施が本格化する以前から、市として既にICT業務を担当する人員の必要性を認識していた。そこに、新たに予算規模3億円弱の大規模なICT関係の期限付き事業の実施が決定したが、通常想定されるスケジュールよりも短期間で完結させる必要があるうえ、担当職員は、本件事務以外のその他の電算関係事務や契約関係の主任業務など多岐に渡る業務に携わっていることから、事業を実行する総務課は、相当の危機感を持ちながら事業を進めることとなった。

市として事の重大性をより認識することになったのは、総務課の担当職員が不在となったときであり、結果的に、ICT業務を専門に担当する職員の採用は、令和元年8月15日付けである。より早い段階で、より深く危機感を持って人的課題への対応を実行できていれば状況は変わっていた可能性はあり、遅延の原因の一端となったと考えられる。

イ 本件事務の関係者の関与の程度について

総務課長及び総務課の担当者は、頻繁に業者や庁内関係者と打ち合わせを行うなど、事務の実行者として、本件事務に深く関与し、1(4)アに述べたとおりの進捗報告を行っていた。

1(4)エに述べたとおり、総務部次長は、総務部内の全般的な情報を把握できる

立場にあり、本件事務に関する一定の情報も把握していたが、具体的な進捗に関して深く関与していなかった。

総務部長、副市長及び市長については、それぞれ本件事務について、運営者会議等を通じて進捗管理を行っており、1(4)イに述べたとおりの進捗の確認が行われていた。しかし、1(4)エに述べたとおり、いずれも更改の完了が令和2年1月14日より遅れる可能性を認識したのは令和元年9月頃であり、それまで積極的な関与を行うことがなかった。また、同年7月18日の打ち合わせで総務課長から遅れる可能性について伝えられているが、総務課長に対して明確な指示を行っていない。

また、1(4)ウに述べたとおり、平成30年9月までは総務部外にも構成員を持つ行政情報化推進委員会が、また、同月から平成30年度末までの間はプロジェクトチームが設置されていたが、プロジェクトチームの解散後は、庁内のICT関係の情報共有のための組織は存在していなかった。総務部内の部内会議も不定期で開催されたものの、本件事務の遅延が議題にあがることがなかった。

以上のように、本件事務については打ち合わせへの参加や運営者会議での進捗の確認などの関与は行われていたものの、遅延が確定するまで危機的な状況を深く認識しておらず、部署間での調整や適切な指導、指示などの積極的な関与は行われていなかった。

この背景として、ICTという専門的な領域の事務において、技術的な問題点については、総務課の担当者以外は深く把握することが難しく、担当者は十分に相談することができなかったことがある。また、組織的な進捗管理が十分に機能しない状況にあったこと、ICTに特化した組織である行政情報化推進委員会やプロジェクトチームが平成31年度はともに消滅していたこと、総務課長と総務部次長及び総務部長の三者が出席する総務部内会議の開催が不定期であり有効に機能しなかったことなどが原因であると考えられる。

(3) 本件事務の担当者の事務に係る判断

担当者は、庁内ネットワーク再構築事務の実施について、通常であればある程度の期間を要することを認識したうえで、事務の実施の決定により平成31年4月から早々に進めていく予定であった。本来、パソコンの購入契約から納品までの期間を考慮すると、遅くとも令和元年9月議会にはパソコンの取得に係る議決が必要であった。さらに、入札手続に係る期間等を考慮すると、令和元年8月頃までには仕

様が確定していなければならないこととなる。

しかし、仕様の確定に至るまでに1(3)イ及びウで述べたような事由が複数存在したこと、現地調査に係る業者との調整時間という他律的な要素もあったことなどを踏まえると、担当者の努力だけでは解決しえないものであったと考えられる。

これらのことから、仮に総務課の担当者の不在期間がなかったとしても、令和元年8月頃までに仕様を確定させることは困難であったと考えられる。

以上のとおり、担当者の事務の懈怠があつて本件事務が遅延したとは言い難い。

(4) 契約形態に係る判断

1(5)に述べたとおり、本件事務におけるパソコン購入契約の締結には、議会の議決を要する。議会の議決を要しない契約は、入札執行後直ちに締結できるが、議会の議決を要する契約の締結は、入札執行後に仮契約を行い、議会の議決を得た後に本契約を締結する流れとなるため、入札執行日から契約締結日までの間に多少の期間を要することとなる。

本件事務においては、情報系パソコンについては令和元年10月28日に入札が行われ、翌29日に仮契約を行い、同年11月12日に議会の議決を得て同日に本契約を締結している。また、基幹系パソコンについては令和元年10月28日の入札が不調となったことにより令和元年11月20日に再入札が行われ、翌21日に仮契約を行い、同年12月2日に議会の議決を得て同日に本契約を締結している。

また、教育総務課における本件事務に類似の事務は、MicrosoftWindows7のサポート期限である令和2年1月14日の直前にパソコンが納品されており、入札執行後、議会の議決手続を経ずに直ちに契約が締結できたことも更改が遅延しなかった理由の一つではある。

しかし、本件事務については、1(3)アからエまでに述べたとおり、事務の遅延の経緯にかんがみると、この時点で数週間契約締結が早まっていたとしても令和2年1月14日までの完了は難しい状況であり、契約形態の違いが本件事務の遅延の原因とは言い難い。

3 結論

本件事務の遅延の原因は、大きくは次の2点であると考ええる。

1点目に、事業に関する調査及び事業計画の策定という過程がないまま事務の実施が決定されたことが原因の一つであると考ええる。

教育総務課においては、平成30年5月から校内ICT環境の整備に向けた事業計画の策定を進め、同年11月に「四條畷市立小中学校における教育の情報化整備計画」を策定している。その中で、パソコンやタブレットなどの整備台数を1台単位で計画したうえで、事務がスケジュール化されている。実際、事業計画を基に作業を進めながら、遅れが発生した際には教育部長まで関与して遅延をとどめるよう努め、結果として、令和2年1月14日までの更改作業を完了させている。

一方、本件事務においては、庁内ネットワークの無線化に加えてリモートワーク環境の整備という事務があったこと、学校施設環境とは異なり庁内は基幹系、情報系及びインターネット系という3つの既存ネットワークが複雑に入り組んでいることなど、教育総務課における事務以上の作業量が見込まれるにもかかわらず、平成30年12月頃に事業計画の策定もなく、大枠のスケジュールをもって庁内ネットワーク再構築事務の実施が決定された。事業に関する調査及び事業計画の策定がなく、適切な作業量の見積りや課題の整理がされなかった結果、事業の着手後に新たな課題が見つかりスケジュールが遅滞する、ということが繰り返された。

先に2(1)イで述べたように、緊急的事業や突発的に発生するような事業であれば、事業の予算要求と実施計画の策定が並行することは考え得ることだが、本件事務はかなり早い段階から期限が明確にされていたうえ、確実に事業を完了させる必要があることを踏まえると、より実現性の高いスケジュールが必要であったと考える。

2点目に、本件事務に関する事務の進捗管理体制が十分に機能せず事務の遅延を食い止められなかったことも原因の一つであると考えられる。

庁内ネットワーク再構築事務及び本件事務は、大枠のスケジュールで進められており、事務の遅延が発生した場合においても、すぐには認識されにくい状況であった。

また、事務の進捗状況の報告は、通常、担当者から課長、課長から次長及び部長、部長から副市長及び市長へと段階的に行われるが、一定の専門性を有するICT分野という業務の性質上、職員によっては専門的知見がなく、事務に関しての詳細が把握されにくかったことが考えられる。

しかしながら、本件事務は市長及び副市長にとって、就任当初からともに念頭に置き、さまざまに模索を続けてきた庁内ICT関係インフラ整備の一環であり、実施への強い思いを持っていたことは1(2)アに述べたとおりである。このことは、「計画なくして予算なし」という不文律が存する予算査定において、庁内ネットワーク再構築事務及び本件事務が、本市の財政規模から考えると大規模な合計3億円弱にもものぼる事業であるにもかかわらず、明確な事業計画が不存在的のまま予算措置がなされたこと

からも推量されることである。

プロジェクトチームでの議論を経たものではあるものの、庁内ネットワーク再構築事務及び本件事務が市長及び副市長の強い思いを反映させたものであることにかんがみると、市長及び副市長の積極的な指揮が不十分であったと思われる点が散見される。

例えば、1(4)アに述べたとおり、令和元年6月頃に受けていた本件事務が順調に進行している旨の報告が、1箇月後の同年7月の報告では事務に遅れが出る可能性を示唆する内容となり、状況が悪化しているにもかかわらず、具体的な指示を与えていない。

また、ICT業務を専門に担当する人材の必要性と作業の困難さについては、事業実施より前の段階で市長及び副市長まで認識が及んでおり、組織的に人的課題への対応方法を模索していたにもかかわらず、真に課題の重要性が共有されたのは、総務課の担当職員が不在となったことがきっかけであり、結果的に、事業実施までに解決に至らなかった。

これらは、市政運営のトップが取るべき進捗管理のあり方とは言い難く、市長及び副市長はこれらの事務を遅滞なく完了させるために、より積極的に指揮を執り、進捗を管理するべきであったと考える。

4 意見

監査委員の判断は以上のとおりである。

なお、今回の監査報告に添えて、次のとおり意見を述べる。

(1) ICT分野の体制強化

本件事務において、遅延の原因の一つにICT業務を担当する人材の不足がある。近隣他市の状況と比較し、人口規模等を勘案してもなお本市の情報担当職員は少ないように思われる。現在は、ICT分野の人材を1人採用して状況は改善しているが、今後もICT化の推進を重要施策と位置付け、事業を展開していくのであれば、必要に応じて積極的に体制強化を図るように努められたい。

また、ICT分野に限らず、他の専門的な知見を要する領域の業務についても、業務量に比して人材に不足がないか再度確認を行われたい。

(2) 専門的知見を活かした施策の決定

庁内ネットワーク再構築事務の実施が決定された背景には、市長及び副市長のICT化推進への思いやプロジェクトチームによる四條畷市地域IoT実装計画

策定に向けた検討などがあった。しかし、ICTの専門的知見を有する総務課の担当者は、期限までに事業を完了させることに当初から危機感を持っていた。事業実施の判断に専門的知見が活かされていれば、組織的に危機感を持つことができたように思われる。

専門性のある分野の施策の実施については、適切に専門的知見と現場の意見を活用するよう努められたい。

(3) 進捗管理体制の構築

本件事務の遅延の大きな原因の一つに進捗管理が有効に機能しなかったことが挙げられる。

教育総務課におけるネットワークの再構築及びパソコンの更改事務は、庁内ネットワーク再構築事務及び本件事務と作業量やネットワーク環境の状況等は異なるが、サポート終了期限である令和2年1月14日までに必要なパソコンの更改を完了している。事務が遅延した際は、教育部長が関与し影響を最小限にとどめていた。また、教育部内では週に1回管理職会議が行われ、各課の状況について情報交換を行い、余裕のない課に対して比較的余裕のある課が応援に入るなど、密に連携が取られているとのことである。

一方、総務部における部内会議は不定期でしか開催されていないうえ、庁内のICT関係の情報共有のための組織であった行政情報化推進委員会やプロジェクトチームもそれぞれ廃止・解散されたままであった。教育部での取組や月2回開催される運営者会議と比べても少なく、部内及び関係課間でのコミュニケーションが不足しているように思われる。

教育部や運営者会議などの取組を参考に、総務部内でコミュニケーションや進捗管理を図る機会の構築に努められたい。

(4) 組織の風土改革

本件事務について、事務の遅延を認識する機会が複数あったにもかかわらず、結果的に遅延したことは誠に遺憾である。

庁内ネットワーク再構築事務が実施に至った背景や組織的な事務の執行体制等を踏まえば、関係職員に直ちに責任があったとは言い難い。しかしながら、管理監督の立場にある者は部下に対して指導等を行い、部下は事務の状況を上司・上役に報告する必要がある。関係人調査において、「報告を受けていない」、「報告はあ

ったが具体的な指示はしていない」といった発言があったことから推量しても、進捗管理を含めて組織内の連携強化と危機管理意識の向上を図る必要がある。

約4,500年前の古代エジプトで巨石を組み上げて高さ約150メートルの「ギザの大ピラミッド」を建設した人々が、それまで考えられていた奴隷同然に扱われる低報酬の労働者ではなく、ピラミッド建設のために高度に組織化された精鋭の労働者集団であったことが近年明らかになったとのことである。

本市の目指すまちづくりをピラミッドの建設に、職員を労働者集団に例えるならば、職員たちは、今積み上げようとしている石が少しでもずれかけたなら、そのわずかなずれがピラミッドの崩壊につながることに危機感を持ち、声をあげるとともに、解決のための行動をせずにはいられないはずである。しかし、本件事務においては、その職務を遂行する職員の声が組織として解決のための行動につながることはなく、組織は言わば機能不全の状態であったと言える。

市民に資するまちづくりには、職員たちの自発の声、自発の行動が組織として不可欠であると言える。組織の最高責任者である市長及び副市長は、職員たちが精鋭としての誇りを持ち、忌憚のない意見を活発に交わし合えるよう心を砕き細やかな配慮を尽くすべきである。庁内一丸となって組織風土改革に取り組むよう努められたい。