

| | | |
|---------|-----|-----|
| 大阪市監査委員 | 森 | 伊 吹 |
| 同 | 森 | 恵 一 |
| 同 | 大 橋 | 一 隆 |
| 同 | 土 岐 | 恭 生 |

令和 6 年度監査委員監査結果報告の提出について

(事務引継に関する事務)

地方自治法（昭和 22 年法律第 67 号）第 199 条の規定による監査を実施し、その結果に関する報告を以下のとおり決定したので提出する。

第 1 大阪市監査委員監査基準への準拠

本監査は、大阪市監査委員監査基準に準拠して実施した。

第 2 監査の種類

地方自治法第 199 条第 2 項の規定に基づく行政監査

第 3 監査の対象

1 対象事務

事務引継に関する事務

主に直近事業年度及び進行事業年度を対象とした。

2 対象所属

総務局、港区役所、淀川区役所、住之江区役所、契約管財局、消防局及び水道局

(注) 総務局は、監査の対象事務における通知等を発出していることから対象所属とした。また、実地調査は全所属を対象とした予備調査の結果及び令和 7 年 4 月 1 日における課長級の人事異動状況等から 3 局室、3 区役所を選定し、令和 7 年 10 月 2 日から令和 7 年 11 月 11 日まで実施した。

3 監査の目的

これまでに、人事異動時の引継ぎが適切に実施されていないことに起因する不適切な事態が複数発覚していること、今後極力発生させないためにも、事務引継は重要な業務であることから、適切に実施されているかを確認するため監査を実施した。

第4 監査の着眼点

監査の実施に当たり、重要リスク及び監査の着眼点を次のとおり設定した。

| 重要リスク | 監査の着眼点 | 監査の結果 |
|---|--|-------|
| (1) 事務が適切に引き継がれず、事務が円滑に執行されない、又は不適切な事態を発生させるリスク | ア 事務引継が適切に実施される仕組みが十分に整備され運用されているか。 | — |
| | イ 過去に発生した不適切な事態や過去の監査指摘の事実、対応策等が正確に引き継がれ、運用されているか。 | — |

(注) 監査の結果欄の「—」の項目については、今回の監査の対象範囲において試査等により検証した限り、指摘に該当する事項が検出されなかったことを示すものである。

第5 監査の主な実施内容

監査手続は試査を基本とし、質問・閲覧等の手法を組み合わせ実施した。

第6 監査の結果

第1から第5までの記載事項のとおり監査した限り、重要な点において、監査の対象となった事務が法令に適合し、正確に行われ、最少の経費で最大の効果を挙げるようにし、その組織及び運営の合理化に努めていることがおおむね認められた。

なお、監査の目的から、主に課長級以下の事務・技術職員における人事異動に伴う事務引継に着目し、調査を行った。

原則として、文中及び図表中に用いる比率(%)は小数点第2位以下を四捨五入しており、構成比において合計と内訳の計が一致しない場合がある。

[調査結果]

1 事務引継の規程・ルール等

(1) 規程等

職員の事務引継について、大阪市職員就業規則(平成4年規則第16号)第22条第1項及び大阪市水道局職員就業規程(平成5年水道事業管理規程第3号)第23条第1項に次のとおり規定されている。

職員は、退職し、休職し、又は転任する場合においては、その担当事務について、文書又は口頭によりその内容を明らかにし、速やかに後任者又は所属長の指定する者に引き継がなければならない。

また、消防事務引継規程(昭和26年規程第45号)には、課長(課長に相当する職にある者を含み、消防署に置く担当課長を除く。)、所長及び消防署長が退職、転任等によって交替した場合における消防事務の引継ぎについて規定されており、第3条第1項には、発令の日から3日以内にその担当事務を後任者に引き継がなければならないとされている。さらに、第6条第1項には、事務引継が完了したときは、後任者及び前任者は共にその結果を、3日以内に消防長に報告しなければならないとされている。

(2) これまでの取組

平成 29 年 3 月 16 日付けで大阪市改革プロジェクトチーム^(注)から「引継ぎ・進捗管理に係るリスクの低減について（依頼）」が発出され、より確実で、組織的な引継ぎを実施するため、課長級以上の引継ぎは原則として文書で行うことが必要であると示された。

上記発出文書においては、引継ぎをした事務とその内容及び懸案事項を文書で作成するための具体的なツール（以下「引継ぎツール」という。）を提案し、引継ぎの際に活用するよう全所属に依頼されている。また、引継内容を記載するに当たって、市政運営の基本方針などの全市的な方針や運営方針等における所属の施策、事務事業及び職員、組織のマネジメントに関する項目を踏まえ記載するとともに、懸案事項の記載に遺漏がないよう留意することが記載されている。

以降、総務局から事務引継時の注意喚起として、毎年 12 月頃に同様の依頼を全所属（水道局を除く。）に通知されている。

(注) 行財政改革の着実な推進及び「ニア・イズ・ベター」の更なる徹底に向けた区役所並びに局及び室に対する指導を目的として平成 23 年に設置された。リーダーを市政改革室長、サブリーダーをデジタル統括室長、総務局長、リーダーが指名する区長、政策企画室長、財政局長、契約管財局長及び市民局市政支援室長としている。

2 監査対象所属

実際に行われた事務引継の状況を確認するため、今回の監査の予備調査において、事務引継の実施を上司等が確認する仕組みが「ある」と回答した所属と、「ない」と回答した所属から次のとおり監査対象所属を選定した。

図表－1 事務引継の実施を確認する仕組み【予備調査結果】

| 監査対象所属 | 確認する仕組み | | | | 具体的な仕組み |
|--------|---------|-------|-----|----|--|
| | 課長級 | 課長代理級 | 係長級 | 係員 | |
| 港区役所 | 無 | | | | - |
| 淀川区役所 | 有 | | 無 | | (課長代理级以上) 総務課へ事務引継書の提出 |
| 住之江区役所 | 有 | | | | 事務引継の実施状況を人事異動後の課長会で確認 |
| 契約管財局 | 無 | | | | - |
| 消防局 | 有 | | 無 | | (課長级以上) 消防事務引継規程に基づき実施した引継内容を総務課経由で消防長へ報告 |
| 水道局 | 有 | | | | <ul style="list-style-type: none"> ・独自様式の事務引継書による引継ぎ ・事務分担・マニュアル等の点検 ・総務課へ事務引継実施完了の報告 |

3 ヒアリング対象者

令和7年4月の人事異動で監査対象所属に配属された職員から、次のとおり対象者を選定し、ヒアリング及び引継書類等の閲覧を実施した。

ア 監査対象所属に配属された課長級の職員から、不適切な事態の発生状況や過去の監査における指摘の状況等を勘案の上、2名を選定

イ アで指名した課長級と同一の課又は担当等（以下「課等」という。）に配属された課長代理級、係長級及び係員から1名ずつ（計6名）を選定^(注)

(注) 「所属間の異動者」を優先し、対象者がいない場合は「所属内の異動者」から選定した。各補職において対象者がいない場合は、同一課等に配属された他の補職から選定した。

図表ー2 ヒアリング対象者の人数（補職・異動区分別）

| 補職 | 人数 | 所属間の異動者数 | 所属内の異動者数 |
|-------|-----|----------|----------|
| 課長級 | 12人 | 5人 | 7人 |
| 課長代理級 | 9人 | 3人 | 6人 |
| 係長級 | 14人 | 10人 | 4人 |
| 係員 | 13人 | 6人 | 7人 |
| 合計 | 48人 | 24人 | 24人 |

4 着眼点（１）ア（事務引継が適切に実施される仕組みが十分に整備され運用されているか）

（１）調査結果

ヒアリング等の結果は次のとおりであった。

ア 実施と報告について

図表－３ 現在の所属（役職）への配属に際して、前任者等から事務引継を受けたか

| 内容 | 人数 |
|--------|-----|
| 受けた | 48人 |
| 受けていない | 0人 |

図表－４ 前任者等から事務引継を受けたことやその内容について上司等に報告したか、報告した場合はどのように報告したか、また報告していない場合の理由はなにか

| 内容 | | 人数 | 割合 ^{(注)1} | 所属における確認する仕組み | |
|---------|-----------------------------|-----|--------------------|---------------|-----|
| | | | | 有 | 無 |
| 報告した | | 27人 | 56.3% | 24人 | 3人 |
| 方法 | 口頭による報告 | 20人 | 41.7% | 17人 | 3人 |
| | 所属総務担当等への報告 ^{(注)2} | 5人 | 10.4% | 5人 | 0人 |
| | 上司者等への事務引継書の供覧又は決裁 | 2人 | 4.2% | 2人 | 0人 |
| 報告していない | | 21人 | 43.8% | 6人 | 15人 |
| 理由 | 報告する仕組みやルールがないため | 13人 | 27.1% | 0人 | 13人 |
| | 事務引継を実施した側（前任者等）が報告を行うため | 5人 | 10.4% | 5人 | 0人 |
| | その他 | 3人 | 6.3% | 1人 | 2人 |
| 合計 | | 48人 | 100.0% | 30人 | 18人 |

(注) 1 全体（48人）に占める割合。

2 所属総務担当等への事務引継書の提出を含む。

事務引継の実施を確認する仕組みのある所属の職員は、30人中80%の24人が事務引継を受けたことやその内容について上司等に報告したと回答し、「上司と共に前任者からの引継ぎを受けたため内容も把握してもらえている」、「進捗管理の面で知ってもらいと安心感がある」など、引継内容を上司等と共有化することに対し、肯定的な意見が見られた。

また、報告をしていない「その他」の理由は、前任者が同じ課等に在籍していることや前任者が自身の上司となったこと等から、改めて報告する必要がなかったとのことであった。

一方で、確認する仕組みのない所属において、「報告した」と回答した職員は、18人中3人であった。そこで、「報告していない」と回答した職員に上司は部下職員が受けた引継内容等をどのように把握しているかを確認したところ、主に次のとおりの意見が見られた。

図表－5 上司は部下職員が受けた引継内容等をどのように把握しているか

| 内容 |
|--|
| 【課長級・課長代理級】 |
| <ul style="list-style-type: none"> ・ 定例的な局内の会議で課等の課題、懸案事項等を上司に報告することになっている ・ 異動後部下職員の業務、進捗状況について、課内のミーティング等の際に確認している |
| 【係長級・係員】 |
| <ul style="list-style-type: none"> ・ 業務の課題や進捗状況を定期的に報告する仕組みがあるため、常時共有されている ・ 事務分担表により業務が決められており、都度上司から業務の状況確認の声かけがある ・ 市民対応窓口業務であり、担当内の職員は基本同様の業務を行っており、毎日の状況を上司は把握している |

イ 引継ぎを受けた時間について

図表－6 事務引継を受けた時間はどれくらいか、また、事務引継を受けた時間についてどのように感じたか

| 内容 | 人数 | 割合 ^(注) | 補職 | | | |
|------------------|------------|-------------------|------------|-----------|------------|------------|
| | | | 課長級 | 課長代理級 | 係長級 | 係員 |
| 1時間未満 | 5人 | 10.4% | 1人 | 1人 | 2人 | 1人 |
| 十分だった | 3人 | 6.3% | 0人 | 1人 | 1人 | 1人 |
| おおむね十分だった | 2人 | 4.2% | 1人 | 0人 | 1人 | 0人 |
| 1時間以上半日程度 | 32人 | 66.7% | 9人 | 7人 | 9人 | 7人 |
| 十分だった | 8人 | 16.7% | 3人 | 2人 | 1人 | 2人 |
| おおむね十分だった | 20人 | 41.7% | 5人 | 5人 | 6人 | 4人 |
| やや不十分だった | 4人 | 8.3% | 1人 | 0人 | 2人 | 1人 |
| 半日以上1日程度 | 6人 | 12.5% | 2人 | 1人 | 2人 | 1人 |
| 十分だった | 1人 | 2.1% | 1人 | 0人 | 0人 | 0人 |
| おおむね十分だった | 5人 | 10.4% | 1人 | 1人 | 2人 | 1人 |
| 2日～3日程度 | 2人 | 4.2% | 0人 | 0人 | 1人 | 1人 |
| おおむね十分だった | 2人 | 4.2% | 0人 | 0人 | 1人 | 1人 |
| その他 | 3人 | 6.3% | 0人 | 0人 | 0人 | 3人 |
| 十分だった | 3人 | 6.3% | 0人 | 0人 | 0人 | 3人 |
| 合計 | 48人 | 100.0% | 12人 | 9人 | 14人 | 13人 |

(注) 全体(48人)に占める割合。

引継ぎを受けた時間について「1時間未満」と回答した職員からは、配属された課等に在籍していたことがあること、他所属で同一業務の経験があること等から、引継時間は短時間で十分であったとの意見が見られた。

次に「1時間以上半日程度」と回答した職員からは、主に次のような意見が見られた。

図表－7 事務引継を受けた時間についてどのように感じたか【1時間以上半日程度】

| 内容 |
|---|
| 【十分であった理由】 |
| <ul style="list-style-type: none">・ 過去に課長代理、係長の経験があり、おおむね業務内容を理解していたため・ 前任者が上司に引継内容を共有していたため、スムーズに業務ができたため・ 集中力をもってできる時間・量である必要があるため |
| 【おおむね十分であった理由】 |
| <ul style="list-style-type: none">・ 業務の概要を把握するには十分な時間。業務の詳細は事務をしていく中でその都度、前任者に説明を受ける方が効率的であるため・ 窓口業務が中心であり、必要に応じてマニュアル等の資料を確認することが多い業務であるため・ 業務を引継ぎだけで覚えられるものではなく、前任者が同担当内において実務の際に質問できる環境であるため |
| 【やや不十分であった理由】 |
| <ul style="list-style-type: none">・ 業務の全体像が見えにくく難しいと感じたため・ 大枠は理解できたが、これまでの経緯や部下の状況などの時間まで取れなかったため・ 業務内容が多岐にわたるため、1日中引継ぎを受けても準備は十分とはいえないため・ 引継ぎを受けた業務の知識がないため |

「やや不十分だった」と回答した職員からは、引継ぎを受けた業務の経験、知識がない、前任者が退職者であり業務の全体像が見えにくかった、業務が多岐にわたり引継資料も多かったとの意見が見られた。

「半日以上1日程度」、「2日～3日程度」と回答した職員は、いずれも「十分又はおおむね十分だった」と感じており、「不十分だった」と回答したものはいなかった。

なお、「その他」については、「前任者等が担当内におり、適宜引継ぎを受けながら業務を行っている」との回答であった。

ウ 重要な事項（未決事項、早急に対応すべき事項、機密事項等）について

図表－８ 重要な事項（未決事項、早急に対応すべき事項、機密事項等）や注意点などの引継ぎは行われたか、またどのように感じたか

| 内容 | 人数 | 割合 ^(注) | 補職 | | | |
|----------------|------------|-------------------|------------|-----------|------------|------------|
| | | | 課長級 | 課長代理級 | 係長級 | 係員 |
| 十分に行われた | 25人 | 52.1% | 7人 | 5人 | 6人 | 7人 |
| おおむね行われた | 21人 | 43.8% | 4人 | 4人 | 8人 | 5人 |
| 行われたが、やや不十分だった | 1人 | 2.1% | 1人 | 0人 | 0人 | 0人 |
| 引継ぎはなかった | 1人 | 2.1% | 0人 | 0人 | 0人 | 1人 |
| 合計 | 48人 | 100.0% | 12人 | 9人 | 14人 | 13人 |

(注) 全体(48人)に占める割合。

十分又はおおむね行われたと回答した職員に、そのように感じた理由を確認したところ、主に次のような意見が見られた。

図表－９ 重要な事項（未決事項、早急に対応すべき事項、機密事項等）や注意点等の引継ぎは「十分又はおおむね行われた」と感じた理由

| 内容 |
|---|
| 【課長級・課長代理級】 |
| <ul style="list-style-type: none"> ・ 書面に重要性、時期等が記載されていたため ・ 懸案事項は毎年整理して局内の会議に諮っている。引継ぎのために作成した資料ではないが、引継ぎに活用することもでき、常に確認できるため ・ 着任後早急に対応すべきことを一覧にしたもので引継ぎを受けたため ・ 総務局の引継ぎツールを使用すれば漏れはないと感じたため |
| 【係長級・係員】 |
| <ul style="list-style-type: none"> ・ スケジュール表に基づき重要な業務を行う時期の説明があったため ・ 各業務マニュアルに記載の注意事項等を中心に口頭で補足を受けたため ・ 市民対応窓口業務であり、早急に対応すべきものはなかったが、注意すべき事項は実際に業務を行いながら教わったため |

総務局が提案する引継ぎツールは、早急に対応する必要があるものや懸案事項等が記載可能な様式となっている。対象者が引継ぎを受けた際に使用された資料を確認したところ、課長代理級以上の7人は引継ぎツールを用いた資料で、水道局の8人は所属で定められた様式で引継ぎを受けていた。なお、70%に近い職員は、前任者が引継ぎツールを使用せず作成した資料等で引継ぎを受けていた。

図表－10 引継ぎツールの使用状況

| 内容 | 人数 | 割合 ^(注) | 補職 | | | |
|-----------------------|------------|-------------------|------------|-----------|------------|------------|
| | | | 課長級 | 課長代理級 | 係長級 | 係員 |
| 引継ぎツールを使用 | 7人 | 14.6% | 5人 | 2人 | 0人 | 0人 |
| 所属で定められた様式を使用 | 8人 | 16.7% | 2人 | 2人 | 2人 | 2人 |
| 担当者が作成した事務引継資料・マニュアル等 | 33人 | 68.8% | 5人 | 5人 | 12人 | 11人 |
| 合計 | 48人 | 100.0% | 12人 | 9人 | 14人 | 13人 |

(注) 全体(48人)に占める割合。

引継ぎツールを用いていない場合においても、引継ぎツールと同様に、業務ごとに概要、経過、懸案事項等の項目に係る内容が記載された引継資料によって、引継ぎを受けていた。

係長級以下の職員の一部は、マニュアル等で引継ぎを受けていたが、マニュアルに付箋や下線等の補記が見られた。対象者によれば、引継ぎを受けた際に、特に重要な点においては口頭による補足があったため、該当の部分に対象者が付箋を付し補記したとのことであった。

図表－8において、「引継ぎは行われたが、やや不十分だった」又は「引継ぎはなかった」と回答した職員の引継資料も上記のように作成されていたが、「実際に業務を行う中で引継内容との相違があった」、「前任者が退職しており、直接の引継ぎを受けることができず、業務を行う上で判断に苦慮したことがあった」とのことであった。

エ 前任者等からのサポートについて

図表－11 前任者等からサポート等(詳細なレクチャー、説明等)はあったか

| 内容 | 人数 | 割合 ^(注) | 前任者の異動先 | | | |
|------------|------------|-------------------|------------|------------|-----------|-----------|
| | | | 所属外 | 所属内 | 退職等 | その他 |
| サポート等があった | 45人 | 93.8% | 10人 | 28人 | 5人 | 2人 |
| サポート等は無かった | 3人 | 6.3% | 1人 | 0人 | 2人 | 0人 |
| 合計 | 48人 | 100.0% | 11人 | 28人 | 7人 | 2人 |

(注) 全体(48人)に占める割合。

「サポート等は無かった」と回答した職員はいずれも課長級であったが、どのような点でサポート等が無かったかを確認したところ、「前任者が退職又は所属外へ異動したため、サポート等は無かった」と回答したが、事務引継書には、業務ごとのスケジュール、懸案事項等を詳細に記載されていること及び経験年数の長い部下職員からのサポート等により、配属後、業務遂行に支障は無かった」とのことであった。

図表-12 実際に業務を行う際に、事務引継等の不足や支障等を感じたことがあるか

| 内容 | 人数 | 割合 ^(注) | 補職 | | | |
|------------|------------|-------------------|------------|-----------|------------|------------|
| | | | 課長級 | 課長代理級 | 係長級 | 係員 |
| 感じたことがない | 37人 | 77.1% | 10人 | 8人 | 12人 | 7人 |
| 一部感じたことがある | 8人 | 16.7% | 2人 | 1人 | 2人 | 3人 |
| 感じたことがある | 3人 | 6.3% | 0人 | 0人 | 0人 | 3人 |
| 合計 | 48人 | 100.0% | 12人 | 9人 | 14人 | 13人 |

(注) 全体(48人)に占める割合。

事務引継の不足や支障等を感じたことがあると回答した職員に、どのような点で不足等を感じたかを確認したところ、主に次のような意見が見られた。

図表-13 不足等を感じた点

| 内容 |
|---|
| <ul style="list-style-type: none"> ・ 業務が多岐にわたるため、事務引継だけでは具体的な事務を網羅できないと感じた ・ 引継書に記載のない事項で、新年度に顕在化したものがあった ・ 過年度に実施した事務に関して、経過が一部不明なものがあった ・ 案件ごとに臨機応変な対応が求められ、統一的なマニュアルでは足りないと感じた ・ 業務における準備の優先順位がわかりにくいと感じた |

いずれの職員も、業務を行う上で事務引継書に記載のなかった詳細な部分において、判断に苦慮し支障等を感じたが、上司や前任者に確認しサポート等を受けて、解決したとのことであった。また、前任者等が退職又は休業中等により確認することが困難であった職員は、過去の資料、当該業務の経験者等への相談により対応したとのことであった。

オ 実施時期について

図表-14 事務引継はいつ実施されたか、また、事務引継を受けた時期についてどのように感じたか

| 内容 | 人数 | 割合 ^{(注)1} | 補職 | | | |
|-------------------------------|-----|--------------------|-----|-------|-----|-----|
| | | | 課長級 | 課長代理級 | 係長級 | 係員 |
| 内示後、発令(異動) ^{(注)2} まで | 33人 | 68.8% | 12人 | 9人 | 9人 | 3人 |
| 丁度良いと感じた | 29人 | 60.4% | 10人 | 9人 | 8人 | 2人 |
| 遅いと感じた | 4人 | 8.3% | 2人 | 0人 | 1人 | 1人 |
| 発令(異動)後1週間以内 | 6人 | 12.5% | 0人 | 0人 | 2人 | 4人 |
| 丁度良いと感じた | 6人 | 12.5% | 0人 | 0人 | 2人 | 4人 |
| 遅いと感じた | 0人 | 0.0% | 0人 | 0人 | 0人 | 0人 |
| 発令(異動)後1週間から1か月以内 | 4人 | 8.3% | 0人 | 0人 | 1人 | 3人 |
| 丁度良いと感じた | 3人 | 6.3% | 0人 | 0人 | 1人 | 2人 |
| 遅いと感じた | 1人 | 2.1% | 0人 | 0人 | 0人 | 1人 |
| その他 ^{(注)3} | 5人 | 10.4% | 0人 | 0人 | 2人 | 3人 |
| 丁度良いと感じた | 5人 | 10.4% | 0人 | 0人 | 2人 | 3人 |
| 合計 | 48人 | 100.0% | 12人 | 9人 | 14人 | 13人 |

(注) 1 全体(48人)に占める割合。

2 所属内の異動者は発令がない場合がある。

3 「大まかな事務引継を一旦受けた後、実務が生じた際に適宜詳細な引継ぎを受けている」、「前任者等が担当内において、適宜引継ぎを受けながら業務を行っている」など。

事務引継の実施時期について、「丁度良いと感じた」との意見が多く見られたが、次のとおり約40%の職員から、準備時間の確保・内示の時期に関して改善を希望する意見もあった。

図表-15 事務引継に関する意見^{(注)1} (改善を希望する点等)

| 内容 | 人数 | 割合 ^{(注)2} | 補職 | | | |
|----------------------|-----|--------------------|-----|-------|-----|-----|
| | | | 課長級 | 課長代理級 | 係長級 | 係員 |
| 準備時間の確保・内示の時期に関すること | 19人 | 39.6% | 3人 | 4人 | 7人 | 5人 |
| マニュアル・事務手順等の整備に関すること | 6人 | 12.5% | 1人 | 1人 | 0人 | 4人 |
| 引継手順、引継ルールに関すること | 6人 | 12.5% | 3人 | 2人 | 0人 | 1人 |
| OJT等、サポート体制に関すること | 3人 | 6.3% | 0人 | 0人 | 1人 | 2人 |
| 職員の事務引継に係る意識に関すること | 2人 | 4.2% | 0人 | 0人 | 1人 | 1人 |
| 特になし | 12人 | 25.0% | 5人 | 2人 | 5人 | 0人 |
| 合計 | 48人 | 100.0% | 12人 | 9人 | 14人 | 13人 |

(注) 1 対象者の回答内容を監査部で分類。

2 全体(48人)に占める割合。

図表一16 準備時間の確保・内示の時期に関する主な意見

| 内容 |
|---|
| <ul style="list-style-type: none"> ・ 内示後発令日までに引継ぎを行うためには、内示の時期がもう少し早めであるとよい（課長級・課長代理級・係長級・係員） ・ 内示の時期を早くすることで、配属先の業務に関する準備ができる（係長級） ・ 年度末・年度当初は業務が繁忙で、引継資料の作成時間がとれない（係長級） ・ 他機関へ出向する際は、引継時間を確保できる体制が必要（係長級） ・ 引継ぎを行う側の準備期間、また双方の引継期間等の指定があれば、質の高い引継ぎが行われると思う（係長級） ・ 前任者が係長への昇任による人事異動は、後任者の係員と異動のタイミングが違うため、必ず引継ぎができるようにしてほしい（係員） ・ 窓口業務を行う所属は繁忙期であることが多く、引継資料を作成する時間及び事務引継を行うための場所の確保が困難（係長級） ・ 制度としてルールが作られ、引継ぎの時間をしっかり確保しなければいけないという枠組みになれば負担は少なくなる（課長代理級） |

他方、ヒアリングにおいて、次のような意見も見られた。

図表一17 準備時間の確保・内示の時期に関するその他の意見

| 内容 |
|--|
| <ul style="list-style-type: none"> ・ 内示の期間は現行のままで十分。引継資料を一から作るのではなく、日頃から作成している資料を活用したら良い（課長級） ・ 引継準備期間が長ければよいというものでもない。1年間の業務の経過の引継資料を1週間程度では作成できない。日々の積み重ねが重要（課長級・課長代理級・係長級・係員） ・ 引継ぎに必要な日数は部署や業務にもよる。準備期間が延びると求められるレベルも高くなる。異動後に都度教えてもらう形がよい。24区役所で同様の業務を行っているものは、前任者が不在でも日頃から情報共有し対応できている（課長代理級） |

カ 引継方法等について

図表-15 のとおり、48 人中 75%の 36 人から改善を希望する点等の意見が見られたが、引継方法等についての意見は次のとおりであった。

図表-18 マニュアル・事務手順等の整備に関する主な意見

| 内容 |
|---|
| <ul style="list-style-type: none"> ・ 個人間の事務引継とは別に、定型業務等は共通マニュアルがあるとよい（課長級・係長級） ・ 課長代理級以下はチームで業務を実施している。業務全般をマニュアル、システム化しフォーマットを作成することで個別の引継ぎが不要であることが理想と考える。（課長代理級） ・ 日頃より実務を詳細に反映させてマニュアルを作成し、マニュアルを見ればわかる仕組みが必要（係員） ・ 引継資料は最低限の記載であり、実際に業務を行う方が困難。引継内容が適切に運用できているのかを確認する手順が必要（係員） ・ マニュアル化が困難な個人で行う業務がある（係員） |

図表-19 引継手順、引継ルールに関する主な意見

| 内容 |
|--|
| <ul style="list-style-type: none"> ・ 異動の有無にかかわらず、毎年、各担当係長が作成する懸案事項を上司にも共有し、業務の分担替えや目標管理にも役に立っていた。職員の負担にならず各自の懸案事項をまとめるタイミングがあればよい（課長代理級） ・ 詳細な経過まで書くと負担になるが、あらかじめ決まった項目があれば作成しやすい（係長級） ・ 引継時期・方法等ある程度の統一的なルールが定められてもよい（係員） ・ 仕事の重要度が伝わるように引き継いでもらいたい（係員） ・ どのような項目を引き継ぐべきか迷ったことがあるが、前任者からの事務引継書を更新する形で作成した（係員） ・ 懸案事項が引き継がれていれば良く、基本的には現行の引継ぎツールで問題ない（課長級・課長代理級） ・ 全市的な基準が無いのは問題。部下職員の業務の進捗状況を把握することは必要であるため、少なくとも引継書にその内容を記載する方がよい（課長級） ・ 様式化すると事務負担が増し、形骸化する可能性がある。風通しがよく、常に情報が共有されている職場であれば、新たに様式やルールを定める必要はない（係長級） ・ 現行の引継ぎツールには馴染まない所属もあるため、新たな様式やルールより「引き継ぐべきポイント」の教示等ぐらいでよい（課長級・課長代理級・係長級） ・ 引継ぎツールを認識していなかった（係長級・係員） |

図表-20 OJT等、サポート体制に関する主な意見

| 内容 |
|--|
| <ul style="list-style-type: none"> ・ 普段からのコミュニケーションで、状況を共有することが重要。職員が1人で業務を抱え込むことがないようにしておくべきであると思う（課長級） ・ 補職間の認識の相違を埋めるため、上司と部下職員の双方から引継ぎを受けられるとよい（課長代理級） ・ 文書による短時間での引継ぎには限界がある。組織的なOJT体制の構築があってもよい（課長代理級・係員） ・ 引継ぎを行う職員は、後任者の着任前に、引継内容を上司や周りの職員等に共有しておくことが重要。引継指示の有無に問わず課内で声掛け等を行い、互いに確認しておくことが良い（課長代理級・係長級） ・ 個別事案は難解なことが多いため、引継ぎする場合は後任者ではなく残留している担当内の職員に引き継ぐ方がよい（係長級） |

図表-21 職員の事務引継に係る意識に関する主な意見

| 内容 |
|--|
| <ul style="list-style-type: none"> ・ 新人の頃から、引継ぎも業務であるという意識付けが大事（課長級） ・ 日頃から引継ぎを意識して資料を整理しておけばよい（課長級） ・ 異動時期は年度末で多くの所属も繁忙期に当たる。急ぎよ事務引継書類を作成することにならないようあらかじめの準備は必要（係長級） ・ 人事異動後も継続して行う事務は、引継ぎの失念等によりミスが発生するリスクが高まるため、その点を重点とした引継ぎが必要（係員） ・ 前任者に問い合わせなくてもわかるよう、常に、過去の経過や事務スケジュール等は残しておく（係員） ・ 過去の経緯の引継ぎも大事であるが、情勢の変化に伴い判断も自ずと変わってくるため、経緯を知らない方が自由に動ける場合もある（係長級） |

(2) 小括

- ・ 引継ぎは、ヒアリング対象の全職員が受けていた。
- ・ 事務引継の実施を確認する仕組みがある監査対象所属においては、事務引継の実施状況を所属の総務課、課長会へ報告していた。
- ・ 事務引継の実施を確認する仕組みがない監査対象所属においては、懸案事項等を所属内の会議体等で随時共有している状況も見られた。
- ・ 前任者が所属外へ異動や退職した場合、事務引継の不足を感じた職員も存在したが、その場合は、不足部分を所属内のサポート体制で解決している状況も見られた。
- ・ 窓口業務等、複数の職員が同一業務を行う場合は、マニュアル等を引継資料として活用すること、業務に従事しながら注意事項を伝達するOJTの実施、未決書類の個人保管を避け、組織的に管理を行うことで対応していた。
- ・ 引継資料について引継ぎツールは使用していないものの、年間の業務スケジュール等を

添付しているもの、早急に対応すべき事項、懸案事項等を明記しているものが見られた。

- ・ 水道局は、総務局の引継ぎツールを基に、課長代理級以上と係長級以下でそれぞれ引継ぎ様式を定め、事務及び技術職員の全員に引継ぎ資料の作成を必須としている。引継ぎツールと同様に懸案事項等の特記することになっており、引継ぎを受けた職員からは「様式が統一、整理されており、引継ぎ内容を把握しやすい」との意見があった。

以上から、監査を実施した限りにおいて、事務引継ぎが実施される仕組みは一定程度整備、運用されていると評価するが、事務引継ぎの仕組みがより有効なものとなるよう、第7その他に留意すべき点を記載する。

5 着眼点（1）イ（過去に発生した不適切な事態や過去の監査指摘の事実、対応策等が正確に引き継がれ、運用されているか）

（1）調査結果

ア 実施と報告について

ヒアリング対象者である課長級の所管事務で、過去に発生した不適切な事態及び監査指摘事項、措置状況等^(注)は次のとおり引継ぎが実施されていた。

(注) 主に令和4年度から令和6年度までに発生した不適切な事態及び実施した監査の指摘を対象とした。

図表-22 引継ぎ方法

| 内容 |
|--|
| <ul style="list-style-type: none">・ 事務引継書の懸案事項として記載・ 所属の不適切な事態の削減を課題事項として引継ぎ・ 総務担当課長として所属で発生した不適切な事態を引継ぎ・ 内部統制対象事務一覧表にて確認・ 発生した不適切な事態を保存したフォルダにより引継ぎ |

イ 引継ぎ後の周知と手段について

課長級には、人事異動後に再発防止策等の注意喚起を行ったか、課長代理級以下には、周知が行われたかを確認したところ、次のとおり実施されていた。

図表-23 再発防止策等の注記喚起の手段

| 内容 |
|--|
| <ul style="list-style-type: none">・ 課等のミーティング、朝礼等（港区役所・淀川区役所）・ 指摘事項の対象となった担当課内で、資料を用いて説明を実施（消防局）・ 再発防止策が作業工程の一部に取り込まれ継続的に実施されていることから改めて周知等は行っていないが、再発防止策のチェックシート等の使用確認及び担当者との情報共有（契約管財局・水道局・住之江区役所）・ 個人情報等に関しては、各課等において重要管理ポイント^(注)を活用（全監査対象所属） |

(注) 個人情報を適正に取り扱うために各所属が設定した、作業工程やルールの中に存在する必ずそのポイントを押さえればミスが発生しにくくなる業務管理上のポイント。

ウ 不適切な事態の発生状況について^(注)

令和7年4月以降に契約管財局及び住之江区役所で1件ずつ発生していたが、いずれも事務引継不足等を原因としたものではなかった。

(注) 令和7年10月2日現在、総務局から監査委員に内部統制の不備の報告のあった不適切な事態の報告票(水道局については、水道局総務部に報告された内部統制の不備の報告)で確認した。

(2) 小括

- ・ ヒアリング対象者(課長級)の所管事務で過去に発生した不適切な事態及び監査指摘事項、措置状況等について引き継がれていた。
- ・ 着任後に対応策のモニタリングや、ミーティング、研修等の機会を通じて再発防止策の注意喚起が行われている事例も見られた。
- ・ ヒアリング対象者(課長級)12名のうち10名の所管事務においては、再発防止策等が適切に実施されており、調査時点で不適切な事態は発生していなかった。
- ・ 他2名の所管事務において発生した不適切な事態についても、事務引継の不足等が原因ではなかった。

以上から、監査を実施した限りにおいて、過去に発生した不適切な事態や監査指摘事項、措置状況等は引き継がれ活用されていると評価するが、留意すべき点は第7に記載する。

6 政令指定都市における事務引継に関する規程等

本市では、大阪市職員就業規則のほか、原則として課長級以上は文書での引継ぎを行うよう毎年総務局から全所属(水道局を除く。)に通知されているが、事務引継に関する固有の規程、指針等は策定されていない。

そこで、本監査実施に当たり、参考として政令指定都市(大阪市を除く19都市。以下「政令市」という。)の事務引継に関する状況を確認した。

(1) 調査結果

本市同様に各政令市の職員就業規則や服務規程等には、引継ぎに関する規定が見られた。また、事務引継に関する固有の規程等(通知等を含む。)を定めている政令市は、次のとおりであった。

図表-24 事務引継に関する固有の規程等^{(注)1}の状況

| 内容 | | 政令市の数 | 割合 ^{(注)2} |
|-----------------------------|-------|------------|--------------------|
| 事務引継に関する固有の規程等のある政令市 | | 11市 | 57.9% |
| 規定の方法 (規程等の名称により分類) | 規程 | 2市 | 10.5% |
| | 要綱、指針 | 2市 | 10.5% |
| | 要領、手引 | 4市 | 21.1% |
| | 通知等 | 3市 | 15.8% |
| 事務引継に関する固有の規程等のない政令市 | | 8市 | 42.1% |
| 合計 | | 19市 | 100.0% |

(注) 1 職員就業規則又は服務規程等を除く。

2 全体(19政令市)に占める割合。

図表一25 人事異動等に伴う事務引継の実施期間^{(注)1}

| 内容 | 政令市の数 | 割合 ^{(注)2} |
|-------------------------------|------------------|------------------------|
| 規定あり | 10市 (7市) | 52.6% (63.6%) |
| 原則、内示後から発令日まで（発令日前日までの規定を含む。） | 8市 (6市) | 42.1% (54.5%) |
| 事務引継の事由が生じた日（異動発令日等）から10日以内 | 1市 (1市) | 5.3% (9.1%) |
| その他 | 1市 (0市) | 5.3% (0.0%) |
| 規定なし | 8市 (4市) | 42.1% (36.4%) |
| 未回答 | 1市 (0市) | 5.3% (0.0%) |
| 合計 | 19市 (11市) | 100.0% (100.0%) |

(注) 1 括弧内は事務引継に関する固有の規程等のある政令市の数を示す。

2 全体（19政令市 [11政令市]）に占める割合。

図表一26 事務引継書等の作成対象者^{(注)1}

| 内容 | 政令市の数 | 割合 ^{(注)2} |
|---|------------------|------------------------|
| 規定あり | 13市 (8市) | 68.4% (72.7%) |
| 課長級以上 | 1市 (0市) | 5.3% (0.0%) |
| 係長級以上 | 4市 (3市) | 21.1% (27.3%) |
| 事務引継の事由（退職、休職又は転任等を含む。）が生じた職員 ^{(注)3} | 7市 (5市) | 36.8% (45.5%) |
| その他 | 1市 (0市) | 5.3% (0.0%) |
| 規定なし | 5市 (3市) | 26.3% (27.3%) |
| 未回答 | 1市 (0市) | 5.3% (0.0%) |
| 合計 | 19市 (11市) | 100.0% (100.0%) |

(注) 1 括弧内は事務引継に関する固有の規程等のある政令市の数を示す。

2 全体（19政令市 [11政令市]）に占める割合。

3 次の回答があった政令市を含む。

- ・ 係長及びこれに準ずる者並びに係員は、直近上位の上司が両者の間で十分に事務引継が行われたことを確認し、差し支えがないと認めるときは、事務引継書の作成を省略することが可能。（1市）
- ・ 会計年度職員を除く。（1市）
- ・ 異動、退職、休業、休職等により、所属長や担当者（係長等を含む。）が交代する業務、組織機構改編等により、他の所属に移管される業務、その他所属長の判断で、引継ぎが必要とされる業務を担当する職員。（1市）

図表一27 事務引継書等の様式^{(注)1}

| 内容 | 政令市の数 | 割合 ^{(注)2} |
|-----------|------------------|------------------------|
| 標準様式あり | 10市 (8市) | 52.6% (72.7%) |
| 様式なし | 8市 (3市) | 42.1% (27.3%) |
| 未回答 | 1市 (0市) | 5.3% (0.0%) |
| 合計 | 19市 (11市) | 100.0% (100.0%) |

(注) 1 括弧内は事務引継に関する固有の規程等のある政令市の数を示す。

2 全体（19政令市 [11政令市]）に占める割合。

上記のほか、「所属長又は上司への報告」、「事務引継書等に記載する事項」等が規定さ

れている政令市も見られた。

また、事務引継に関する固有の規程等を定めている政令市では、手引きや通知等に、次のようなルール、留意事項等を記載している事例も見られた。

図表－28 事務引継に関する固有の規程等に定められているルールや留意事項等

| 内容 |
|---|
| <ul style="list-style-type: none">・ 年度当初に確実に処理すべき業務内容と期限を記載した上で部下職員との情報共有を実施し、確認後は確認欄にチェックする・ 直近3年間に事務事業事故等が発生した所属及び定期監査や包括外部監査等で指摘のあった所属は、当該事項についても引継ぎを行い、再発防止を徹底し対応に遺漏のないようにする・ 所属長等が、事務引継が適切に実施されているか、事務引継等チェックシートにより事務引継書類等を確認する・ 引継事項や留意点をまとめた事務引継のポイントの作成・ 事務引継書を業務標準化等にも活用するため、引継ぎの有無にかかわらず、日常業務の一環として、年間を通じて作成・手直しするものとし、引継ぎが必要な場合に活用する |

第7 その他

総括（今回の監査の結果に関する所見及び留意すべき事項）

少子高齢化の進行、職員数の抑制、業務の複雑化及び専門化といった社会的要因の影響により、限られた人員で多様かつ継続的な行政サービスの提供が求められている。このような状況において、職員の人事異動に伴う事務引継は、業務の継続性、正確性、住民サービスの安定性を確保するために極めて重要な役割を担っている。

第6の6（1）に記載のとおり約半数の政令市において、手引きや通知等を含む事務引継に関する固有の規程や標準様式が整備されている現状からも、事務引継が各自治体において重要な課題として位置付けられていることがうかがわれる。

今回の監査では、令和7年4月に人事異動のあった6所属の職員48人を対象にヒアリングを実施した。監査の結果、事務引継を受けていない職員は確認されず、過去に発生した不適切な事態も引き継がれていた。本市では事務引継に関する明確なルールは定めていないものの、第6の1（1）に記載のとおり、大阪市職員就業規則や総務局からの毎年の注意喚起により、人事異動前に事務引継を行うことについての認識は職員間に定着していると考えられる。

■ 事務引継の内容及び確認について

平成29年に、業務の年間計画や詳細な事務のプロセスの組織的な引継ぎを徹底するため引継ぎツールが提案されて以降、総務局は毎年12月頃に全所属（水道局を除く。）へ当該ツールを周知しているが、その対象が課長級を主としていることもあり、係長級以下の中には当該ツールを認識していない職員も見受けられた。特に、異動経験の少ない係員からは、どのような項目を引き継ぐべきか悩んだとの意見も見られた。

ヒアリングでは、引継内容やその事実について上司等に報告し、引継ぎを受けた職員だけではなく、上司や周囲の職員にも共有することが有効との意見が見受けられたが、このような取組は、進行中の業務又は迅速な対応が求められる重要案件について、上司等がその処理状況を確認することにもつながる有用な活動と評価できる。

しかし、一方で第6の2の図表-1及び第6の4（1）の図表-4にも示したとおり、事務引継の実施確認・報告手法は所属によってかなりバラつきが見られ、引継ぎの実施を直接上司等が確認していない部署も見られた。

■ 事務引継の実施時期について

総務局によれば、係長級以上は、通例、発令日の5営業日前に内示を実施し、本人内示終了後の発令日4営業日前から引継ぎのための相手方への連絡を可能としているとのことである。

ヒアリングでは、発令後速やかに業務に着手するためには、事務引継は内示後発令までに行うことが望ましいとの意見が多く見受けられたが、他団体や所属外への異動については、そのための期間が短いとの声もあったことはおおむね理解できるものである。また、業務の

継続性及び事務負担の軽減等の観点から係長級以上の人事異動のおおむね2週間後に、係員の発令日を設定しているが、係長に昇任した職員から後任者の係員への引継ぎに関しては時間差が生じており、十分に実施することが困難であるとの意見も見られた。

■ 人事異動に伴う職員の負担について

第6の5（1）ウにおいて確認した不適切な事態の事案は、いずれも事務引継不足等が原因ではなかったが、年度末及び年度初めに発生したものであった。

例年4月は、全体的に繁忙であることに加え、人事異動や事務分担の見直し等により、多くの職員が不慣れた業務に従事するため、職員に負担がかかる時期である。

そのため、人事異動に際して、事務引継の適切な実施及び繁忙期における業務内容の精査・共有を徹底することにより、業務の継続性・安定性を確保するとともに、人事異動に伴うリスクを更に抑制することが重要である。

【留意すべき事項】

事務引継の実施を当事者任せにすると、前任者の経験、知識や引継ぎの取組姿勢に依存することになり、引継項目等にバラつきが生じると考えられる。その結果、引継ぎが十分に行われず、後任者は新たな業務を習得する際に過大な負担を抱えることになり、適切に業務が継続されず、業務効率の低下を招く可能性がある。そのため、引き継ぐべき事項が、引継者から引受者に、適切に引き継がれたかを上司等が確認すること等、組織的な引継ぎの仕組みの構築が業務の継続性や安定性を確保する上で、より効果的であると考えられる。

また、引継資料は内示があってから作成するのではなく、業務を通じて随時更新・蓄積するなど、日頃から準備しておくことが重要であるとの意見も見受けられた。業務内容について、定期的に整理・確認を行うことは質の高い引継ぎにつながることから、日頃から事務引継を意識した上での業務遂行を心がけるよう周知し、組織全体に定着させていくことが望まれる。

以上のことを踏まえると、各所属長は、後任者が安心して業務に取り組めるよう、繁忙期の業務状況に留意しつつ、異動する前任者に対して適切な引継ぎを指示し、業務が適切に遂行されるための対策を講じる必要がある。

本市の業務は多岐にわたるため、詳細な引継項目は各所属に任せるとしても、総務局は、各所属長が上記の対策等を講じるため、引き続き事務引継及び引継準備の重要性を浸透させるとともに、いかなる補職においても、早急に対応が必要な事項、未決事項、懸案事項等の重要事項が漏れることなく、確実かつ有効に引き継がれるよう、引継項目を明示するなどの必要な支援に取り組まれない。

加えて、業務の継続性、正確性、住民サービスの安定性を確保するため、事務引継の仕組みについて、他都市の状況や各所属の意見も参考に、上司等への引継内容の共有や懸案事項等を記した既存資料の活用など、効果的・合理的で確実な事務引継の実現に向けた方策の研究・検討を進め、一層の充実・強化が図られることを期待する。