

佐倉市適正な事務執行のための検討にかかる  
最終報告書

事務処理誤りに関する再発防止・改善策

令和4年7月

佐倉市

## はじめに

令和2年度に国から交付された新型コロナウイルス感染症対応地方創生臨時交付金を令和3年度事業に充当するための手続に誤りがあり、本市で実施したコロナ対策事業に対して同交付金を充当することができなくなったことから、令和3年度末において、すでに予定していた返還額を含め、5億3,090万8千円を国に返還することとなりました。

また、令和2年度分の介護給付費財政調整交付金の手続においても、同交付金の算定に係る基礎数値の誤りが発生しました。

このような事務処理誤りが続けて発生したことを重く受け止め、総務部、財政部などの課長を委員とした「佐倉市適正な事務執行のための検討会」を設置の上、これまで原因の分析と再発防止・改善策についての議論を進めてまいりましたところ、5月の中間報告を経て、この度、最終報告書を公表いたします。

私は、市長としてこれらの事務処理誤りを極めて深刻なものとして受け止めております。本市職員は、本報告書に基づき、再発防止・改善策を着実に実行し、二度と同様の誤りを繰り返さないようにしなければいけません。

今後は、市が一丸となり、あらゆる財源の確保や経費の抑制などによる損失回復に全力を挙げ、市民の皆さまの信頼を回復できるように誠心誠意努めてまいります。

令和4年7月29日  
佐倉市長 西田 三十五

## 【目次】

1	企画政策課による事務処理誤りの概要.....	1
2	当該事案での検討会における事務処理誤りの原因分析.....	3
	(1) 決裁における不適切な事務処理 .....	3
	(2) 不十分な審査体制 .....	3
	(3) 職員の知識不足、情報共有等のコミュニケーション不足 .....	3
	(4) 所属長の決裁行為の重大性の認識欠如とマネジメント不足 .....	3
	(5) 所属長や班長など審査者の実務に関する見識不足.....	4
	(6) 事務の「属人化」 .....	4
	(7) 担当業務量の増大.....	4
	(8) 平成30年に策定した対応策の不徹底.....	4
3	市全体（全所属）の事務への展開.....	4
	(1) <業務種別での分類> .....	5
	①個人情報の漏えい.....	5
	②証明書等交付誤り .....	6
	③会計・契約事務誤り .....	6
	④設計書作成における積算誤り .....	7
	⑤市民が利用する施設の管理運営上の安全対策.....	7
	(2) <要因別での分類> .....	8
4	再発防止・改善策.....	8
	(1) 全般的な対策（リスクマネジメント推進室の設置） .....	9
	(2) 具体的な対策 .....	9
	①複数人によるチェック体制の強化.....	9
	②事務処理誤り発生後の情報共有、フォローアップ体制の強化.....	10
	③職員の研修強化、意識啓発 .....	11
	④所属長のマネジメント強化 .....	12
	⑤事務執行体制の見直し .....	12
5	最後に.....	13
	委員名簿 .....	15
	会議開催状況 .....	15

## ＜本報告書の経緯＞

新型コロナウイルス感染症対応地方創生臨時交付金（以下「コロナ交付金」という。）関連業務における事務処理誤りの発生を受け、佐倉市適正な事務執行のための検討会（以下「検討会」という。）を設置し、令和4年4月7日より原因の分析及び再発防止・改善策についての議論を進めてきた。その議論の途中経過として、佐倉市適正な事務執行のための検討会～中間報告書～（以下「中間報告書」という。）を同年5月25日に公表した。

なお、下記の「1 企画政策課による事務処理誤りの概要」及び「2 当該事案での検討会における事務処理誤りの原因分析」については、主に中間報告書2ページから5ページまでを引用したものである。

### 1 企画政策課による事務処理誤りの概要

コロナ交付金関連業務を担当していた企画政策課の組織体制と本件事務処理誤りの発生に至る経緯は次のとおりである。

## ＜令和2年度における企画政策課の組織体制＞

企画政策課は、総合調整班3名と計画推進班5名の2班体制に加え、全庁における政策の総合調整及び課内調整の役割として、課長直下に統括担当1名を置いていた。コロナ交付金関連業務については、全庁で調整が必要であることから、統括担当1名がこれを担っていた。

### （1）令和3年2月22日付、市第2661号「新型コロナウイルス感染症対応地方創生臨時交付金に係る翌債・繰越手続及び超過概算払額の返還申請について（依頼）」への対応について

企画政策課の担当者（以下「本件担当者」という。）は、コロナ交付金のうち、令和3年度への繰越を希望する金額を報告する際に、令和2年度の支出見込額を第1次・第2次配分額の合計である13億6,078万8千円とし、令和3年度支出見込額を第3次配分予定額である5億2,518万6千円とするとともに、この令和3年度支出見込額を翌債（繰越明許費に係る翌年度にわたる債務の負担をいう。以下同じ。）申請することとして起案し、企画政策部長の決裁を得た。佐倉市財務規則の規定により、財政部長及び財政課長への合議はしたものの、事前に財政課の担当者らにその額の確認を行わずに、2月26日付で県に報告書を提出した。

その後、3月1日午前10時に、県担当者から電話で、「令和2年度の支出見込額はコロナ交付金の第1次・第2次配分額の合計ではなく、令和2年度中の支出見込額を入力する」旨の修正指摘があったことから、本件担当者は前年末に調査し把握していた支出見込額に修正し、これに伴い令和3年度支出見込額（繰越見込額）が△353万円という不自然な金額となったが、当該欄が表計算ソフトの

自動計算欄であること、県からの指摘を受けて修正するものであること、また、翌債申請の意思は示していることから、具体的な繰越見込額を示さなくとも翌債申請が認められると誤解していた。

なお、この際、報告書提出期限が同日2時間後の正午に迫っていたことや、当日が佐倉市議会2月定例会の一般質問初日であり、決裁者である企画政策部長及び審査者である企画政策課長が既に議場に入場している中、自身も控室で待機しなければならないこともあり、本件担当者は決裁者等への確認を取らずに、令和2年度中の支出見込額を修正した報告書を県に再提出した。[参考資料1・2]

## (2) 令和3年3月2日付メール「地方創生臨時交付金に係る翌債・繰越手続及び超過概算払額の返還申請の内容確認について（依頼）」への対応について

当該内容確認においては、佐倉市が「国に対する翌債・繰越手続を行わない団体」に含まれており、本件担当者はこのことを不審に思いながらも、その内容が前日の県からの指摘で修正した報告書の内容に基づいていること、また、この報告書において翌債申請の意思を示していることから、コロナ交付金を令和3年度事業に活用できると誤解し、県に確認することなく、「変更無し」として起案し、企画政策課長の決裁を経て、3月4日に県へ回答した。なお、本決裁が国庫支出金の交付申請に関することであるにもかかわらず、課長専決として処理しており、財政部への合議もしていなかった。

また、当時の企画政策課内で繰越（翌債・本省繰越）に関する知識が不足しており、本決裁が国庫支出金の交付申請に関するものであることに気付くことができず、また、供覧時に他の職員も回答の誤りを指摘することができなかった。[参考資料3]

## (3) 令和3年3月31日付市第3219号「新型コロナウイルス感染症対応地方創生臨時交付金に係る実績報告及び年度終了実績報告等について」への対応について

令和3年4月1日付の人事異動によりコロナ交付金を新たな統括担当が引き継いだ。新たに担当となった職員は、当該年度終了実績報告において、国・県から示された作成要領等により「翌年度繰越額欄」に入力する数値を過去に提出した資料及び繰越額の数値と合わせるよう指示があったこと、また、市には当該繰越額が示されていなかったことから、「翌年度繰越額欄」ではなく、全額を「年度内遂行実績事業費」欄に記入した。国の翌債承認がなくとも令和2年度のコロナ交付金を令和3年度事業に充当できるという認識のもと、違和感があったものの、年度終了実績報告書を作成して起案した。新担当者の知識が不足していたうえ、資料作成に係る財政課の確認が不十分であり、国の翌債承認がされていないことに気付くことができなかった。[参考資料4]

**(4) 令和4年2月28日、県への照会により令和2年度分の翌債・繰越申請がなされていないことが判明したことについて**

令和2年度から令和3年度に繰り越した事業費の実績報告について、企画政策課と財政課で協議した際に、国の翌債承認なしには事業執行ができない旨の指摘が財政課からあったことから、企画政策課の職員が県に照会したところ、令和2年度の翌債・繰越申請がなされておらず、令和3年度に執行した事業費にコロナ交付金を充当することができないことが判明した。

**2 当該事案での検討会における事務処理誤りの原因分析**

上記経緯を踏まえ、検討会で本件事務処理誤りの原因分析を行ったところ、次の8点が原因であるとの結論に至った。

**(1) 決裁における不適切な事務処理**

本件担当者は、県担当者からの指摘に基づいて令和2年度の支出見込額を修正した際に、重大な修正であるにもかかわらず、佐倉市事務決裁規程及び佐倉市財務規則を遵守せず、企画政策部長、企画政策課長の決裁や財政部長、財政課長の合議を省略して報告書を再提出するという不適切な事務処理を行った。

**(2) 不十分な審査体制**

本件担当者は、課長直下のスタッフであることから、起案をする際には審査者が企画政策課長のみとなる場合があった。特に補助金・交付金のような重要な歳入に係る事務については、複数人による審査を行うなど慎重に対応する必要があるが、当時の審査体制は不十分であった。

**(3) 職員の知識不足、情報共有等のコミュニケーション不足**

本件担当者は、翌債・繰越手続制度に関する知識が不足しており、時間がない中であっても、当該事務に詳しい所属（財政課等）と協議しながら適切かつ慎重に事務を進める必要があった。また、県担当者に対しても、不明点を曖昧なままにせず、質疑をするなど慎重に事務執行すべきところ、情報共有等のコミュニケーションが欠けていた。さらに、上司である企画政策課長及び企画政策部長においても、事務手続上で不備な点等に気付いた時点で本件担当者に再度の確認を促すなどの必要なコミュニケーションが不足していた。

**(4) 所属長の決裁行為の重大性の認識欠如とマネジメント不足**

所属長は、所掌事務に関する権限を持つが、同時に事務執行に対する責任もある。決裁行為は重大な任務であるという認識を持つ必要があった。

また、巨額な歳入となるコロナ交付金関連業務について、本件担当者一人に任せきりにし、不測の事態に備えて副担当制を導入するなど必要な対策をとって

なかった。

これらのことは、所属長の組織マネジメント上、不適切であったと言わざるを得ない。決裁に誤りがあった場合、本来得られるはずの歳入が収入未済となるリスクがあることを所属長は認識する必要があるが、この認識が不十分であった。

#### **(5) 所属長や班長など審査者の実務に関する見識不足**

起案の審査にあたり、所属長や班長などの審査者が実務を把握していなければ、適切な審査を行うことは不可能である。企画政策課による事務処理誤りについては、決裁者である企画政策部長及び審査者である企画政策課長のいずれにも翌債・繰越手続制度に関する実務経験がなかった。このように、本件担当者の事務処理能力だけでなく、審査者の実務に関する見識が不足していたことも一因として挙げられる。

#### **(6) 事務の「属人化」**

一般的に「この職員に事務を任せれば大丈夫」という先入観により、事務がいわゆる「属人化」する傾向が多く見受けられる。本来、仕事は組織で執行するものであり、一人の見識のみで進めるべきではないが、コロナ交付金関連業務においては、これができていなかった。

#### **(7) 担当業務量の増大**

本件担当者は企画政策部調整担当も兼務しており、特に、本件事務処理誤りの発端となった繰越手続事務を行っていた当時は議会对応業務にも追われていた。調整担当の業務は多岐にわたり、しかも、それを一人で行わなければならない、課内の統括業務やコロナ交付金関連業務等と並行して行うことは相当の負担であった。

#### **(8) 平成30年に策定した対応策の不徹底**

平成30年に行政管理課が策定した事務処理誤りの対応策の内容が、全庁において周知・徹底されていなかった。対応策の具体的な内容が示されていなかったことや、事務処理誤りの内容を庁内で共有しても、他所属ではこれが自所属でも生じ得ることとして捉えられていなかったこと等、事務処理誤りの再発防止策を全庁で徹底するための体制が不十分であった。

### **3 市全体（全所属）の事務への展開**

ここまでは、コロナ交付金関連業務における事務処理誤りの原因分析について記した。本最終報告書では、これに加えて、今後起こりうる事務処理誤りの発生リスクについて、視野を市全体の事務に広げて列挙し、補助金・交付金関連業務以外の業務における事務処理誤りの防止へとつなげる。

なお、市全体の事務処理における事務処理誤りの発生リスクの範囲は広く、あらゆるリスクについてここで言及することはできないが、可能な限り拾い上げるため、各所属の実務経験者等関係者への聴取に併せ、令和4年2月に実施した職員アンケート〔参考資料5〕の結果を使用した。

## (1) 業務種別での分類

### ① 個人情報の漏えい

#### [リスク]

個人情報の漏えいの要因は、サイバー攻撃などの外部要因と組織におけるヒューマンエラーなどの内部要因とに大別され、情報漏えい事故の発生割合は、内部要因による事故が多い。

職員アンケートにおいても、今後発生しうる事故として個人情報の漏えいを挙げる回答が最も多く、職員自身も情報漏えいのリスクについて自覚している。

すべての所属において、個人情報等の重要な情報資産（個人情報以外の機微情報を含む。以下「情報資産」という。）の取扱いがあり、職員や外部委託事業者の過失（管理ミス、誤操作、情報の取違え、盗難、紛失など）又は故意（情報搾取など）によるリスクが存在する。

情報漏えいのリスクは、情報資産の種類、存在する脅威及び脆弱性によりその大小が異なるため、発生頻度や影響度などを評価・分析し、リスクの大きさに応じた適切な対策（回避、移転、低減又は受容）を講じる必要がある。

#### [対策]

現在、情報資産の漏えいリスクに対しては、ネットワークの三層分離の他、情報資産の書出し禁止機能やメールの送信保留機能等の様々な技術的対策を講じることで、故意（外部要因を含む。）、又は過失による事故の発生リスクを低減している。

その上で、佐倉市個人情報保護条例や個人情報の漏えい事故に対する措置に関する要領、佐倉市情報セキュリティポリシー（各種実施手順を含む。）等、情報資産の取扱いに関するルールを整備し、必要に応じて改訂を行っている。

加えて、全職員に対しては、情報セキュリティ研修を毎年実施するとともに、外部委託事業者に対しては、作業場所への検査を実施したり、契約文書に佐倉市のルールを遵守することを明記するなど、情報セキュリティに係る人的対策も講じている。

今後も、情報セキュリティに係る新たな脅威に対応した技術的対策を適切に講じるとともに、職員研修や委託管理などの人的対策を強化することで、市の情報資産を取り扱うすべての関係者の情報セキュリティ意識の形成を図り、情報漏えいに対する適切な対策を継続的に講じる。



## ② 証明書等交付誤り

### [リスク]

市が発行する証明書には個人情報が含まれていることが多く、交付相手や送付先を誤ると、個人情報の漏えいにつながる。場合によっては、個人番号（マイナンバー）の変更手続が必要となったり、DV（ドメスティックバイオレンス）による支援措置を受けている方が住所の変更を余儀なくされるなど、市民生活に大きな影響を与えてしまう。証明書発行事務は、多くの窓口担当課で行われており、全庁規模で対策を強化する必要がある。

### [対策]

証明書の交付に至るまでの各工程における確認手順については、担当課のマニュアルに記載されているが、その妥当性を改めて検証し、必要に応じて見直しを行う。

一般的に、確認手順を追加することで誤りのリスクは低減する一方、発行に要する時間もこれに伴って増加する。また、確認手順が職員にとって過剰な負担となると、これ自体が誤りを誘発したり、さらにはかえって手順が守られなくなるなどといった弊害（新たなリスク要因）を招きうる。確認手順の追加に当たっては、正確性と迅速性の兼ね合いを図りながら、適切なものを選択するものとする。

また、マニュアルにより確認手順を標準化することで、確認の精度を保つとともに、随時の手順の見直しと、その手順の遵守により、交付誤りを防ぐ。

## ③ 会計・契約事務誤り

### [リスク]

会計・契約事務は、個人情報の取扱いと同様、全庁に共通する事務である。このうち会計事務においては、支払の遅延、振込金額や振込口座の誤りなどが生じた場合には、相手方からの信頼を失うとともに、相手方に直接金銭的な影響を与えてしまう。また、契約事務においては、手続、設計・積算又は仕様の誤りなどにより事業の遅延や中止等を招き、余計なコストが生じたり、事業の目的が十分に達成できなくなる恐れがある。

### [対策]

会計・契約事務には定型的な事務の特性があることから、チェックリストの活用などが有効である。これらの事務には、地方自治法や佐倉市財務規則を始めとするルールが存在する。当該ルール自体の周知・再確認として、事務説明会の実施、分かりやすいマニュアルの作成及び職員の研修機会の更なる充実を図る。また、ルールの誤認等を原因とする事務処理誤りについては、チェックリストの活用と「確認者」の追加により、確認の精度を向上させる。

#### ④ 設計書作成における積算誤り

##### [リスク]

設計積算は、発注者が施工者を決めるために行う入札手続や、任意に特定の者を選定する随意契約の手続における予定価格を決定する重要な工程である。また、構造物を適切な価格で構築するためにも重要な工程であることから、実施に当たってはより一層の慎重さが求められる。

設計積算に誤りがあった場合、入札中止や再入札、あるいは契約手続の取止めといったケースも想定され、これにより建設業界からの信頼を失うだけでなく、請負業者等契約者との紛争を招く恐れがある。また、設計書が補助金申請の算定基礎資料となっている場合、補助金の返還を求められることもある。

さらに、これらのことにより公共インフラ等の整備に遅れが生じた場合には、市民及び関係者に多大な影響を与えてしまう。近年、新設工事に比べ、工事内容が複雑化しがちな維持修繕工事が増加傾向にあることから、これに伴うリスクに対しても確実に対応していかなければならない。

##### [対策]

設計積算に当たっては、現状においても浄書校合（浄書された文書と決裁された起案文書の内容が一致しているかどうかを確認する作業をいう。）という複数人によるチェック体制が採られているが、この体制が確実に機能する運用とする。設計積算システムにおける条件の選択や数量の入力の誤りなど、その多くが注意不足や誤認によって引き起こされると想定されるものについては、確認手順を定めることにより、確認の精度を向上させる。

また、締切りまでの期間が短いことにより生じる焦りや、一定期間に業務が集中することにより生じる疲労による誤りが誘発されないよう、適切なスケジュール管理を行うとともに、引き続き、研修の受講やジョブローテーションによる業務スキルの向上と、いわゆる「ヒヤリハット」事例の共有を行うことで、事務処理誤りのリスクを回避する。

なお、設計積算は、専門的な技術を要する業務ではあるが、対策の方向性は一般的な事務と類似するところがあることから、一般的な事務と同様、知識や技術の習熟、適切な手順の遵守及び複数人による確実な確認を行うことを徹底する。

#### ⑤ 市民が利用する施設の管理運営上の安全対策

##### [リスク]

コミュニティセンターや公民館など、市民が利用する公共施設において、老朽化等による施設の不具合が発生した場合、休館や閉館などの対応を採らざるを得ないため、市民サービスの低下に直結する。最悪の場合、人的被害を引き起こす可能性もあることから、大事故が生じる前に、安全対策を講じることが重要である。

## [対策]

一般的な事務処理誤りとは多少性質が異なるが、上記①から④までに記した対策と同様の対策により事故のリスクを低減することができると考えられる。

事故は、その予兆を早期の段階で察知することにより、これを未然に防いだり、被害を最小限に抑えたりすることが可能となる。公共施設の管理においては、法令等による義務付けのある定期点検に加え、職員による日常の点検が重要となるため、これらの点検を強化することによりリスクの低減を図る。

## (2) 要因別での分類

職員アンケートにおいて、各職員が懸念する事務処理誤りの要因についても回答を求めたところ、上位に挙げた要因は、「複数チェックの形骸化・欠落」、「人員不足」、「単独での事務処理」、「業務の属人化」であった。

検討会においては、コロナ交付金関連業務における事務処理誤りを受けて行政管理課がまとめた調査結果を踏まえ、「なぜ佐倉市では審査者が自ら担当者になってしまうのか」、「なぜ業務を一人で担当することになってしまうのか」などの問題提起がなされた。

この問題については、担当者が一人になってしまういわゆる「一人担当」などの望ましくない状態を確認・是正する仕組みがないことが一つの要因として考えられるが、単に人員不足の結果引き起こされている可能性も否定できない。「人が少ないため」と単純化して考えることで分かりやすさは生まれるが、むしろ、事務の複雑化や人員不足以外の人的要素などを含めた無数の要素が複合的に絡んだものであると捉えたほうが実相に近いといえる。

これらの問題については、行政管理課及び人事課が定期的実施している組織編制や人事体制の見直しにおける各所属との協議の中で、引き続き検討することとする。

## 4 再発防止・改善策

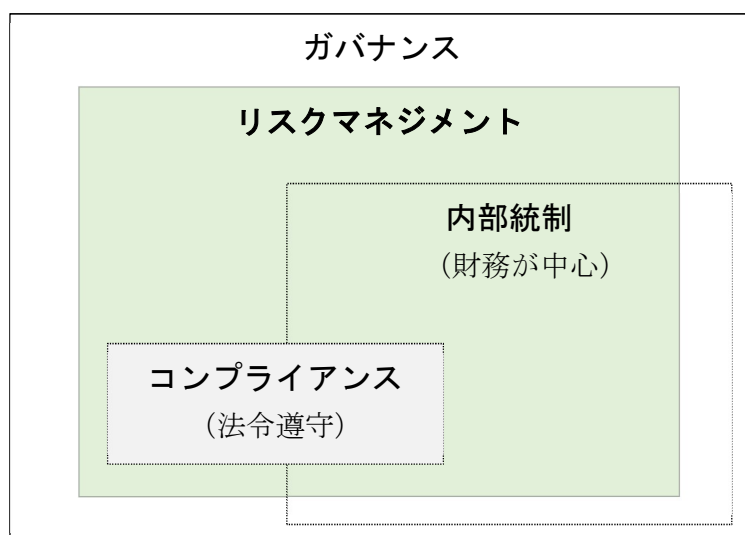
中間報告書においては、コロナ交付金関連業務における事務処理誤りに関する再発防止・改善策の方向性を示したが、本最終報告書では、これらを具体策として明示することで、同種の事務、原因による事務処理誤りの再発防止を目指すこととする。加えて、補助金・交付金関連業務以外の業務全般における対策を織り込み、市全体のあらゆる事務処理誤りに関する再発防止・改善策とする。

なお、中間報告書で示した対策の方向性「3. 再発防止・改善策」との関係性について述べると、本最終報告書では、対策をより明確化するため、重点的に取り組むものを項目として列挙するとともに、中間報告書で示した対策の方向性における分類を見直したり、複数の項目を集約したものがある。このため、本最終報告書で示す対策の項目数は、中間報告書で示した対策の方向性の項目数と異なる。

## (1) 全般的な対策（リスクマネジメント推進室の設置）

はじめに、対策全般に関わることとして、中間報告書において「(仮称) コンプライアンス推進室等の組織の設置について検討する。」としていたことを踏まえ、令和4年7月1日、行政管理課内に「リスクマネジメント推進室」を設置した。「コンプライアンス」(法令遵守)に関わる業務リスクに限らず、想定されるあらゆる業務リスクを捉えて、その原因となる事象の防止策を実行していく組織とするため、「リスクマネジメント」という名称を掲げた。

所掌事務は、想定される業務リスクの洗い出し、事務処理誤りに関する原因調査及び再発防止策の実行とする。また、平成30年に策定した対応策が不徹底であったことの反省から、対応策の実施状況のモニタリングと、この結果対応策が不徹底であるとされた所属に対する是正に向けたコンサルティングを任務とし、現行の監査制度と連携を図りながら、対策全般の実効性を担保する。



リスクマネジメントの概念図

※ リスクマネジメントは、リスク（不確実性）に対して、原因となる事象の防止策を検討して、それを実行に移すこと。リスクの洗い出しに始まり、発生時の影響を分析した上で、影響の大きさに応じて、優先順位をつけて防止策を実行することをいう。ガバナンス（統治）の一部とされ、コンプライアンス（法令遵守）を含む概念。財務を対象とすることが多い自治体の内部統制制度とは、目的を異にする場合があるが、効果として一致する部分がある。なお、図は、関係性を表しており、業務量は反映していない。

## (2) 具体的な対策

### ① 複数人によるチェック体制の強化

**[対策①-1] 主担当・副担当制を原則化し、継続的に実施状況を確認する。**

介護給付費財政調整交付金及びコロナ交付金関連業務における事務処理誤りは、いずれも「一人担当」による事務処理と、その結果に対する確認がなされな

かったことが直接的な原因であった。

このため、まずは、すべての事務において主担当と副担当を置くことを原則とする。市の現状としては、多くの事務において主担当と副担当を置く体制（以下「主担当・副担当制」という。）が採られているものの、副担当が形骸化していたり、様々な理由から業務が「属人化」するなど実質的に「一人担当」の状態が発生している。このことから、リスクマネジメント推進室は、主担当・副担当制が採られているか、採られていても形骸化していないかを、継続的に確認することとする。

### **【対策①－２】全庁における電子決裁の原則化等により審査体制を強化する。**

電子決裁は、同時に複数人が起案内容を確認できる機能（強み）を有している。佐倉市デジタルトランスフォーメーション（DX）推進方針においては、「「従来型の仕事の仕方」の変革」として「ペーパーレスの取組」を強化することとしており、行政管理課においては、今後、全庁における電子決裁の原則化も視野に入れているところ、この機能を積極的に活用すれば、副担当や班員の供覧により決裁前に誤りが発見できる可能性が高まる。

なお、この機能を活用した電子決裁による審査体制の強化のため、電子機器の購入等環境の整備も併せて行う。

## **② 事務処理誤り発生後の情報共有、フォローアップ体制の強化**

### **【対策②－１】事務処理誤り発生時の対応手順を定めた要綱等を策定する。**

現在、情報セキュリティや個人情報に関連する事故については、その発生時の手続や対応が定められているものの、事務処理誤りの発生時の対応手順を定めた要綱等がないことから、これを定めるものとする。

この要綱等においては、初動対応、暫定対応、再発防止策の検討・実施と、各段階で確実に実施すべき手順を定めることで、各職員が発生時に適切に行動できるようにする。特に、初動対応については、発生を覚知した所属長が、直ちにリスクマネジメント推進室に報告することを明記し、その周知を徹底する。

また、事務処理誤りの発生時にこれが確実に機能するよう、イントラネットを利用して職員がいつでもこれを確認できるようにするなど、情報共有及びフォローアップ体制を強化する。

### **【対策②－２】要綱や事例等の共有のためにイントラネットに情報共有ページを設ける。**

前述の要綱等の他、「ヒヤリハット」事例集等を掲載するリスクマネジメント推進室の情報共有ページをイントラネット上に設け、全庁的に情報共有をすることにより、事務処理誤りの再発防止やその発生時のフォローアップ体制を強化する。

### ③ 職員の研修強化、意識啓発

#### [対策③-1] 職場内研修の着実な実施と継続的な実施状況確認を行う。

知識不足を解消するための対策として、職員の学習機会を設ける。職員アンケートでも、業務知識の不足を事務処理誤りの要因として挙げる回答が上位に挙がっている。

各所属における業務知識の習得・向上が事務処理誤りを防ぐ基礎となることから、現在、各所属単位で、職場内研修（課や班の単位で、職員自身が講師となつて行う研修をいう。以下同じ。）が実施されているが、これを継続して実施することが重要である。総務部門において、各所属における研修実績等を定期的に調査し、所属長に対して、積極的な職場内研修の実施を勧奨する。

#### [対策③-2] 所属長や審査者を対象とした研修（事務処理誤り、コンプライアンス、マネジメント、コミュニケーションに関する内容）を実施する。

新任の所属長や主査昇格者を対象に行われる研修には、既にコンプライアンスやマネジメントに関する内容が含まれているが、改めて、所属長や審査者を対象とした事務処理誤りを未然に防止するためのコンプライアンス研修やコミュニケーション能力の向上などを図るための研修を強化する。

#### [対策③-3] 全職員が受講する事務処理誤り対策の研修を実施する。

全職員に再発防止・改善策の理解とこれに基づく行動変容を促す意識啓発対策として、事務処理誤りを防ぐためのポイントを整理した研修を実施する。実施に当たっては、オンライン形式を採用するなど、業務体制に支障が生じないように配慮する。

#### [対策③-4] 全庁に共通する事務の説明会などを定期的に繰り返し実施する。

会計・契約事務や個人情報取扱事務等全庁的に共通する事務については、全職員がそのリスクを認識したうえで、定められた手順を遵守しながら、執行されなければならない。

現在も、これらの事務については、イントラネット上で各業務のマニュアル等を閲覧できるが、これに加えて、事務処理誤りの発生しやすい工程や、誤りを未然に防止するためのポイントなどの留意事項を共有する事務説明会等を定期的に行う。

実施に当たっては、定期的かつ大規模なものとなることから、実施者側と受講者側の双方にとって負担とならないよう、継続的に実施できる手法として、効果的かつ効率的に、また、いつでも繰り返し閲覧できるオンライン形式等による実施を検討する。

#### ④ 所属長のマネジメント強化

**[対策④－1] 所属長自己点検（事務の根拠法令・目的の確認、決裁時の審査、所属内のコミュニケーションに関するセルフチェック）を実施する。**

所属長のマネジメント能力が組織の業務の成果を左右するといっても過言ではない。所属内における柔軟な事務配分やその進捗管理、部下とのコミュニケーションに係る能力の不足など、事務処理誤りの原因となる要素を確実に排除していくことが重要である。

これらの組織マネジメント能力に係る事項について、自己点検又は確認を受ける機会を定期的に（年に1～2回）設ける。

**[対策④－2] 全職員に対して事務処理誤りを防止するための自己点検を実施する。**

所属職員の意識は、所属長の組織マネジメントと表裏一体の関係にあり、当該組織の業務の成果を左右する。事務処理誤りを発生させないためには、所属職員の意識啓発が重要であり、所属長と同様に、所属職員用の自己点検を定期的に行うこととする。

#### ⑤ 事務執行体制の見直し

**[対策⑤－1] 所属内事務分担を明確化する。（リスクマネジメント推進室による事務分担表の収集、確認、現地調査、コンサルティング）**

所属内の事務分担は、各所属で作成する事務分担表により定められており、この表は主に人事異動後に更新されている。既に多くの事務において主担当・副担当制が採られているが、より事務分担を明確にし、実効性を高めるため、リスクマネジメント推進室が各所属の事務分担表を収集し、継続的に確認するとともに、副担当が名目だけの副担当となっていないかを、聞き取りによる現地調査により確認する。

仮に主担当・副担当制が形骸化していた場合、その原因を当該所属とリスクマネジメント推進室が協調して探り、改善の方法を前向きに検討する。

**[対策⑤－2] 誤った際の影響が大きい事務について「確認者」を設置する。**

佐倉市事務決裁規程についても見直しが必要である。補助金・交付金関連業務など金銭的に大きな影響が生じうる事務については、より慎重な審査・確認が求められる。一方、あらゆる事柄について慎重になりすぎることは、業務の膨張を招き、確認の形骸化を加速させることが懸念される。

これを避けるため、補助金・交付金関連業務のほか、行政処分を伴う事務や、会計・契約事務など、誤った際の影響が大きいと考えられる事務については、起案者や審査者の他に「確認者」を置くことで、確認機能を強化する。

また、メールによる照会に対する回答など事務処理のルールが不明瞭なものについても、マニュアルの作成など全庁における事務の標準化を検討する。

### **[対策⑤-3]チェックリストを汎用化し、さらなる活用を進める。**

確認を強化しても、確認すべきポイントが外れていると意味がない。そのポイントを列挙したものがチェックリストであり、現状においても様々な業務において使用されているが、この作成・活用にさらに力を入れる。

事務が定型的なものであればあるほど、チェックリストの有効性が増す。チェックリストは他所属のものを流用できることも多く、他の所属でも閲覧可能な仕組みを作ることにより、汎用化や更なる確認機能の向上が期待できる。チェックリストは、施設管理においても応用可能であり、日常点検の強化にも資する。

現在、全庁共通のマニュアルの保管場所に、各所属で作成したマニュアルを保管し、業務において使用しているが、ここにチェックリストも保管することとし、マニュアルと同様に確実に作成・更新を実施していく。

### **[対策⑤-4]補助金・交付金関連業務フローの明確化とリスクの「見える化」を行う。**

コロナ交付金関連業務における事務処理誤りの重大性を踏まえ、特に補助金・交付金関連業務については、業務フローの明確化とリスクの「見える化」を行う。これらは、自治体の内部統制制度の手法の一部であり、今回その手法を部分的に採用することとする。

内部統制制度は、業務の効率的かつ効果的な遂行を目的とし、業務フローの明確化を通じて業務の標準化を進めることで、効率化とともにリスクにも対応していく仕組みであり、結果的に事務処理誤りの防止にもつながることから、その考え方を取り入れていくこととする。

## **5 最後に**

コロナ交付金関連業務における事務処理誤りは、多額の返還金を生じさせ、市に対する市民からの信頼を著しく損なわせた。このことについて、組織として大いに反省し、全力で、その再発防止に努めなければならない。失った信頼は、今後、適正に事務を遂行し続けること以外に回復する手立てはなく、それができるかどうかは、今、すべての職員に問われている。

人は誰でも間違いをしてしまう。常に間違わないようにし続けることは誰にもできない。しかし、そのリスクは、組織で仕事をすることによって大幅に減らすことができる。大切なことは、たとえ誰かが間違っただとしても、それが市民に影響を及ぼす前の段階で、他の誰かが発見できるような組織にしていけることである。



事務処理誤りの根底には、事務量の増加や制度の複雑化などもあり、特効薬となる対策はとりにくいということは、ここに至るまでの議論を通じて明らかになった。検討会として、この最終報告書に、今できることを具体策として示したので、この取り組みを市全体で絶え間なく続けていくことが必要である。

平成30年に行政管理課が策定した事務処理誤りの対応策には、具体的な内容が示されておらず、また、行政管理課による対応策の周知とその徹底が不足していたことは、全庁的に事務処理誤りの再発防止に取り組む体制としては不十分であり、大きな事務処理誤りが立て続けに起きる原因のひとつとなってしまった。

再発防止のためには、リスクマネジメント推進室が司令塔となり、本報告で示した対策が市の各事務において確実になされているかどうかを絶えず確認するとともに、仮になされていないとすれば、なぜなされていないのかを分析し、場合によっては対策自体を見直すといったことを、PDCAサイクルとして継続的に行うことで、対策を常に生きた状態に保っていかなければならない。

検討会の役割は、具体的対策の提示までとなるが、真価が問われるのはその実施の方である。市全体で再発防止や事務改善に取り組み、中身を伴ったものとして運用し続けることの必要性を強く主張して本報告を締めくくる。

## 委員名簿

役職	所属・補職名	氏名
顧問	副市長	石井 健司
会長	総務部長	佐藤 幸恵
副会長	総務部 行政管理課長	池田 和由
委員	企画政策部 企画政策課長	和田 泰治
	総務部 人事課長	村上 一郎
	総務部 情報システム課長	香取 泰幸
	財政部 財政課長	塩浜 克也
	財政部 契約検査課長	小林 和之
	資産経営部 資産経営課長	渡部 友昭
	会計管理者会計課長事務取扱	間野 昭代
	上下水道部 経営企画課長	緑川 義徳
	教育部 教育総務課長	菊間 明美

## 会議開催状況

回	日時	場所（方法）	主な議題
第1回	令和4年4月7日（木） 10:00～11:30	佐倉市役所1号館 6階大会議室	事務処理誤りに関する取り組み状況と今後の進め方について
第2回	令和4年4月15日（金）	電子メール	行政管理課による調査結果の報告
第3回	令和4年4月22日（金） 13:30～15:55	佐倉市役所1号館 6階大会議室	コロナ交付金事務処理誤りでの現状の分析及び原因の特定について
第4回	令和4年4月28日（木）	電子メール	所属長アンケートについて
第5回	令和4年5月9日（月） 9:00～10:20	佐倉市役所1号館 3階会議室	企画政策課における事務処理誤りに対する対応策
第6回	令和4年5月16日（月） 13:30～14:50	佐倉市役所1号館 3階会議室	中間報告書について
第7回	令和4年6月28日（火） 10:00～11:50	佐倉市役所1号館 6階第1会議室	全所属における事務処理誤り発生リスクについて
第8回	令和4年7月8日（金） 9:00～10:00	佐倉市役所1号館 3階会議室	最終報告書（素案）について
第9回	令和4年7月22日（金） 9:00～9:20	佐倉市役所1号館 3階会議室	最終報告書（案）の確定について

## 参考文献

川崎市港湾局：港湾局発注関連業務適正化検討委員会報告書（平成28年2月）

西 喜士・皆川 勝・五艘 隆志. 地方自治体における設計積算ミス問題に関する考察. 土木学会論文集 F5(土木技術者実践), Vol.76, No.1, 43-51, 2020. P43-51