

佐倉市適正な事務執行のための検討会  
～中間報告書～

新型コロナウイルス感染症対応地方創生臨時交付金の  
申請手続上の事務処理誤りに関する  
原因究明及び再発防止・改善策

## 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（以下、「コロナ交付金」という。）を令和3年度事業に充当するための必要な手続に誤りがあり、佐倉市の令和2年度補正予算において繰越明許費を設定し、実施したコロナ対策事業にコロナ交付金を充当することができなくなり、既に予定していた返還額を含めて約5億3,000万円を国に返還することになった。

この事務処理誤りを重く受け止め、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。）を設置して令和4年4月7日より議論を進めているが、原因分析及び再発防止策について一定の方向性が出たことから、これを中間報告として公表することとした。

本報告書に基づき、即時に対応可能な再発防止・改善策を着実に実行していくことで、市民の皆様からの信頼回復に努めていくこととする。

令和4年5月18日

佐倉市適正な事務執行のための検討会

## 【目次】

### 1 企画政策課による事務処理誤りの概要

### 2 検討会における事務処理誤りの原因分析

- (1) 決裁における不適切な事務処理
- (2) 不十分な審査体制
- (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
- (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
- (5) 所属長や班長など審査者の実務に関する見識不足
- (6) 事務の「属人化」
- (7) 担当業務量の増大
- (8) 平成30年に策定した対応策の不徹底

### 3 再発防止・改善策

- (1) 複数人によるチェック体制の強化
- (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
- (3) 職員の研修強化、意識啓発
- (4) 所属長のマネジメント強化
- (5) 事務執行体制の見直し

### 4 最終報告に向けて

## 1 企画政策課による事務処理誤りの概要

令和4年4月6日から12日にかけて行政管理課事務管理班が企画政策課等に対し、事務の執行体制やコロナ交付金関連業務について、聞き取り調査を実施した。

### <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もの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いことから、「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 検討会における事務処理誤りの原因分析

### (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いなかった。

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. 再発防止・改善策

#### (1) 複数人によるチェック体制の強化

- 各所属内の事務分掌において、原則として主・副担当を置き、職員1人で担当する事務執行体制を改める。
- 複数人によるチェックの徹底について庁内周知を図る。  
[令和4年5月実施]
- 文書管理システム（電子決裁時の事前供覧）の活用等により審査体制の強化を図る。  
[令和4年2月拡充]

#### (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

- 事務処理誤り発生時の現行ルールを強化する。（迅速な報告・情報共有体制、対応策構築が必要な案件の明確化、関係機関との連絡強化等）
- 歳入の欠陥を生じるような重大な事務処理誤り発生時におけるフォローアップ体制を構築する。
- イン트라ネットに情報共有用のページを作成する。（事例集、ヒヤリハット事例等も含めて掲載）
- 適正な事務執行について全職員へ通知する。  
[令和4年4月実施]
- 業務マニュアルの整備及び継続的な見直しを行う。  
[令和3年8月注意喚起、継続]
- 事務処理誤りを防止するためのチェックリストを活用する。
- 事務処理誤りに関する職員意識調査を実施する。  
[令和4年2月実施]
- 所属長アンケートを実施する。  
[令和4年4月実施]

#### (3) 職員の研修強化、意識啓発

- 制度などの知識・理解を深める職場内研修等を実施する。
- 所属長や班長など審査者を対象としたコンプライアンス研修を実施する。
- コミュニケーション能力向上を図る研修実施を検討する。
- オンラインを活用した全職員向けコンプライアンス研修を実施する。

#### (4) 所属長のマネジメント強化

- オンラインを活用した所属長自己点検及び例規（事務決裁規程、文書管理規程、財務規則等）の理解に関するチェックテストを実施する。
- 所属長の事務引継書の様式を見直す。（業務マニュアルの保存場所の明記）
- 柔軟な職員配置や事務の進捗管理をするための所属内会議等を開催する。

#### (5) 事務執行体制の見直し

- 各所属における事務分掌をさらに明確化する。(事務の「属人化」の是正)
- 県の事務処理誤り対策など他自治体の例も参考に、事務決裁規程の見直し(合議区分や事前供覧等)について検討する。
- メール照会等に係る適切な決裁処理を実施する。
- 定期的な業務手順等の見直しを実施する。
- 審査者が審査しやすいようなPC等の環境を整備する。
- 審査者が判断しやすい資料を作成できる職員を育成する。(能力養成・研修強化)
- (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。
- 現行の監査制度を活用した内部監査を強化する。
- 県や政令市で実施している内部統制制度について研究する。

## 4 最終報告に向けて

再発防止・改善策について、これをより具体化するため、検討会でさらに協議を進める必要がある。細心の注意を払って事務に取り組んだ場合においてもヒューマンエラーは発生し得ることから、誤りを組織として発見し、再び本件のような事務処理誤りが起こることのないよう、引き続き検討会において効果的な再発防止策等を検討し、7月末頃を目途に最終報告書を取りまとめて公表すべく協議を進めていく。