

## 適正事務の確保に向けた取組方針

令和5年4月

仙台市

## 目 次

	ページ
1 はじめに . . . . .	1
2 不適切な事務処理等の発生状況 . . . . .	1
(1) 内部統制制度において把握した件数と内訳の推移	
(2) 具体的な事案の状況	
3 事案発生の背景の分析 . . . . .	2
(1) 職員の意識等に関するもの	
(2) 職場・組織における課題に関するもの	
4 事案発生 of 直接的な原因とその背景を踏まえた課題の整理 . . . . .	3
(1) 事案発生 of 直接的な原因となる課題	
(2) 職場づくり等における課題	
5 適正事務の確保に向けた考え方・今後の取組方針 . . . . .	4
(1) 職場づくり等における課題の解消に向けた取り組みの方向性	
(2) 当面の重点取組項目	
6 おわりに . . . . .	8

## 1 はじめに

本市では、これまでも不適切な事務の防止を含むコンプライアンス推進の取り組みを進めてきたところであるが、令和4年度において、法令等根拠の確認・理解不足や組織的なチェック体制の不全など、公務における基本的な実践が不十分であることが要因とされる不適切な事務処理事案が相次いで発生しており、市民生活に多大な影響を及ぼす事案も起きている。

こうした事態を重く受け止め、市民の皆様からの信頼回復に向け、外部の有識者を含む仙台市コンプライアンス推進委員会での議論や、庁内各職場の実態についてヒアリングを行った結果も踏まえ、不適切な事務の発生要因と課題を整理し、再発防止に向けた取り組みについて検討を行った。

その検討内容をもとに、不適切な事務の発生を防止するための取り組みを強化し、本市全体の適正な事務執行を確保していくため、次のとおりまとめたものである。

## 2 不適切な事務処理等の発生状況

### (1) 内部統制制度において把握した件数と内訳の推移

内部統制制度において令和2年度以降に把握した不適切な事務処理事案の類型と件数については、次のとおりである。

類型	令和2年度		令和3年度		令和4年度※	
財務関係	194件	56%	282件	56%	245件	58%
個人情報関係	77件	22%	89件	18%	69件	16%
その他	77件	22%	132件	26%	112件	26%
合計	348件	-	503件	-	426件	-

※令和4年度については、令和5年2月28日現在の件数（仙台市内部統制評価委員会で評価前の件数を含む。）

### (2) 具体的な事案の状況

#### ア 令和3年度の概況（要因等）

##### (7) 主な発生要因

令和3年度に内部統制制度において把握した事案（503件）の主な発生要因としては、「不注意・勘違い・思い込み・失念」といった、いわゆる「単純ミス」が最も多く見られ（約60%）、次いで、「法令等根拠の確認・制度理解不足」が多い（約11%）傾向となっていた。

##### (4) 対応策（事務処理ルールや管理・チェック体制）の状況

これらの事例に係るリスク対応策（事務処理ルールや管理・チェック体制）の状況としては、「対応策は設けられていたが手順に沿っていない」など、運用面に不備があったものが6割強を占めており、「対応策そのものがない、または不十分だった」とされたものが4割弱であった。

## イ 令和4年度に把握した主な事案の要因

令和4年度に把握した主な不適切な事務処理事案においては、制度の理解不足、課内における確認体制の不備、マニュアルの未整備、システム設計上の誤りなどの要因がみられている〔別添資料（不適切な事務処理事例集（令和4年度））参照〕。

### 3 事案発生 배경の分析

2でみたとおり、不適切な事務処理事案の主な発生要因は不注意や勘違いといった単純ミスであることが多く、それを防ぐための対応策の運用にも不備があった場合が多い。

こうした直接的な原因に向けて対策を講じることはもちろん、加えて、単純ミスが生じた要因や、組織的なチェックなどの対応策が機能しなかった理由など、その背景や組織的課題についても把握し、それらを踏まえた複合的な取り組みを進める必要がある。

こうした認識のもと、令和4年度に把握した主な事案における状況や、コンプライアンス推進委員会での意見、庁内ヒアリングの結果等から、不適切な事務処理が生じてしまう背景を分析すると、主に次のような状況が認められる。

#### (1) 職員の意識等に関するもの

- 適正事務の推進に向けた職員の基本的な意識・理解については浸透が図られてきた一方で、近年では行動規範集の活用も活発には行われていないなど、意識向上に向けた取り組みの形骸化がみられる。
- 個々の業務の目的（何のためにこの仕事をしているのか）の理解が足りず、確認等に当たって重要なポイントを適切に捉えられていない。
- ミスによる影響の程度の認識が足りず、それを踏まえたメリハリのある効果的な対策ができていない。
- これまで支障なく処理できていた事務については、事故発生リスクを認識しづらく、確認や見直しの必要性を感じられずにいる。

#### (2) 職場・組織における課題に関するもの

- 業務の複雑化・困難化、突発的な業務の発生等により、多忙となっている。
- 全庁的に超過勤務の縮減を推進している中で、さらに業務増につながる確認作業等を求めるのが難しい。
- 係長が多くの業務（困難事案）を抱えているなどにより負担が増え、係員の業務に対してチェック機能が働きにくい。
- 担当職員の実務能力向上を図る研修やOJTが不足している。
- 人事異動時の引継ぎを短期間で行わねばならないことから、書面（引継書、マニュアル等）のみによる部分が多く、口頭説明や実践による教示が不十分である。
- 中堅層の育成や正副担当制など、職員間のサポートや相談が気軽にできる体制・仕組みがうまくできていない。
- 業務の電子化（資料のデータ化、メール、Web会議の活用等）が定着し、効率化が図られる一方で、対面・対話による直接の意思疎通やコミュニケーションが減少している。

- 部署間の調整・意思疎通が十分に図られないことにより、互いの業務理解に齟齬があったり、不十分となっている場合がある。
- リスク対応策の整備が進む一方で、実務において有効に運用・実践しきれていない実態が認められる。
- 再発防止に向けた事例の活用を図ってきたが、各職場の実務に「自分事」として確実に生かされているとは言い難い。

#### 4 事案発生の直接的な原因とその背景を踏まえた課題の整理

2 でみた本市における事案の発生状況と、3 における要因分析から、不適切な事務処理事案の発生につながる課題として、次のとおり整理した。

##### (1) 事案発生の直接的な原因となる課題

###### ア 法令等根拠の確認不足・制度の理解不足

根拠法令等を十分に確認することなく、制度の理解不足、または誤った理解により事務処理を進めてしまっている（特に制度改正時や例外的取扱いの場合等）。

###### イ リスク対応策の不備

各職場において、内部統制制度の運用におけるリスクチェックシートの活用を通じたリスクの洗い出しと対応策の整備を行ってきたが、不適切な事務発生後の評価によると、事務処理手順や管理・チェック体制が未整備、または不十分とされる事案が相当数ある。

###### ウ 組織的なチェック体制の不全

法令適用や対外的な応答を要する事務については特に、その適法性・妥当性の検証や進捗状況の把握を組織的に行う必要があるが、そうしたチェック体制が十分に機能していない場合がある。

###### エ システムの設計上の不備・仕様の理解不足

各制度の運用システムについて、設計・改修時における仕様の不備や、システムの仕様に関する職員の理解不足により、制度内容がシステムに正しく反映されていない、または、必要な補足処理がなされない場合がある。

###### オ データ入力やチェックの作業時における基本的なノウハウの不徹底・形骸化

マニュアル等が一定整備されている場合においても、複数人による確認、チェックリストの作成、作業場所の整理など、ミスをなくす（減らす）ための基本的な取り組みが徹底されておらず、有効に機能していない。

## (2) 職場づくり等における課題 〔(1)の背景となる課題〕

(1)の背景として、次の取り組みが十分になされていないなどの課題が認められる。

### ア 職員の適正事務に向けた取り組みの意義の理解と実践 <意識・実践>

個々の業務の目的、ミスが生じた場合の影響等の認識の不足から、適正事務に向けた実効的・効率的な取り組みの実践が不十分となっている。

### イ 職員の業務理解・実務能力向上に資する取り組み <育成・教育>

個別具体的な業務に直接生かせるような実務的・実践的な内容の研修、各職場における計画的・継続的なOJTの実施等の取り組みが不足している。

### ウ 職員間のサポート体制・コミュニケーション <コミュニケーション>

日頃から業務上の疑問等について職員同士が気軽に意見交換し合えるコミュニケーションの良さ、サポートし合える仕組みの構築がうまく図られていない。

### エ 組織的なマネジメント <組織・人員体制>

職場の業務繁忙等により、特に係長の負担が大きく、実務の要としてのチェック機能を十分に果たし切れていない状況がある。管理監督職である課長もそれを補い切れていない場合があり、組織的なマネジメントが有効に機能していない。

## 5 適正事務の確保に向けた考え方・今後の取組方針

これまでもコンプライアンスの推進、適正事務の確保に向けて意識啓発、研修等の取り組みを進めてきたところであるが、4のような課題があることを踏まえると、これまでの取り組みにおいては、こうした課題に焦点を当て、その解消に資するための対応が不十分であったと考えられる。

今後、適正事務を確保していくためには、あらためて職員の意識の徹底を図りながら、職場におけるコミュニケーションの活性化、DXの活用等による業務の効率化、適正な組織・人員体制の確保等の様々な観点から、複合的な取り組みを検討・実施していく必要がある。

このような考えに基づき、今後の取り組みについて次のとおり取りまとめた。

### (1) 職場づくり等における課題の解消に向けた取り組みの方向性

職場づくり等における課題の解消に向け、特に次の6つの観点から取り組みを進めていく。

#### ア 職員の適正事務に向けた意識の徹底と実践に向けた取り組みの強化【観点①】

コンプライアンスを推進する意義、仕事の目的、そのために必要な行動等についての意識付けを繰り返し行い、その意識が実際に行動に反映されるよう、あらためて取り組みの強化を図る。

### 【取り組みの方向性】

- 各種研修における、あらためて繰り返しコンプライアンスを推進する意義等の確認、実践に向けた意識付けの実施
- 所属長による日常的な声かけ、コンプライアンス行動規範集の活用等、各職場における職員の意識付けを図る取り組みの継続・強化
- 不適切な事務処理事例の周知・共有に当たり、各職員が「自分事」と捉えて前向きに行動に移せるような工夫

### イ 職員の業務理解・実務能力向上に資する取り組みの強化【観点②】

職員の業務理解や実務能力の向上に向け、実務的なノウハウ、留意点等について具体的に学ぶことができる取り組みの強化を図る。

### 【取り組みの方向性】

- 事務引継ぎ、職場研修、各業務主管課が実施する分野別実務研修の充実等による業務理解等の向上
- O J Tに関する研修の実施、O J Tハンドブックの活用等、各職場における計画的・継続的なO J Tの実施に向けた支援
- 会計、契約等の全庁共通事務のマニュアル等について、ニーズに即し、より実務で活用しやすくなるような見直しについて検討

### ウ 職場におけるコミュニケーションの活性化・サポート体制の充実【観点③】

業務上の疑問や違和感を職員同士で共有し、職位を問わず気軽に意見交換や相談をし合い、サポートし合える関係性を築くための取り組みの充実を図る。

### 【取り組みの方向性】

- 所属長による日常的な声かけ、コミュニケーションのきっかけとなる場（朝礼、定例打合せ等）の積極的活用等による相談しやすい雰囲気の醸成
- 事務分担のローテーションや正副担当制など、各職場の状況に応じた、職員間の業務支援体制の強化
- 係長の補佐役を担うとともに一般職員のサポートを行う職員の育成・配置（定年延長による役職定年者等も含む。）

### エ 業務見直し、DXの活用等による業務の効率化【観点④】

煩雑な業務手順、業務繁忙等が事務ミスの背景のひとつとされることから、基本的・定型的な業務については特に、現行制度の仕組みの見直しや、DXの活用等による効率化等の推進についてもあわせて検討を進める。

### 【取り組みの方向性】

- 複雑な書式等の見直し、手作業による部分の縮小等、業務の簡素化・簡略化に向けた見直しの推進
- DXの活用等による業務の効率化の検討

### オ 実務のサポート体制の整備に向けた検討【観点⑤】

実務の進め方や留意点についての職員間の共有を促進するための仕組みや、直接確認・指導・助言をしてくれる専門職やアドバイザーチームの配置など、基礎的事務の適正化に資するサポート体制の整備について、そのニーズ、手法や効果の検討を進める。

#### 【取り組みの方向性】

- 庁内LANのグループウェアシステム機能の活用等による職員間の実務ノウハウの共有の仕組みについて検討
- 定年延長を踏まえた役職定年者等の職域の考え方の整理ともあわせながら、共通事務等に係る職員によるサポート体制の整備について検討

### カ 適正な組織・人員体制の確保に向けた検討【観点⑥】

職場全体の業務遂行力が適切に確保・発揮されるとともに、不適切な事務処理を防止するための進捗管理や確認の仕組みが有効に機能するよう、組織や事務分担、人員配置等のあり方についてもあわせて検討し、それぞれの職場の状況等に応じた適正な体制の確保に努めていく。

#### 【取り組みの方向性】

- 人事異動サイクルの適正化、事務引継期間の見直し、所属内でのジョブローテーションの活用等による、職場における業務理解、ノウハウ等の継承の円滑化
- 係長の補佐役を担うとともに一般職員のサポートを行う職員の育成・配置（定年延長による役職定年者等も含む。）【再掲】

## (2) 当面の重点取組項目

当面の重点項目として、次の取り組みを進めていく。

### ア 事務引継の機会などを活用した職員の業務理解の促進【観点①～④、⑥に該当】

- ・ より確実な事務引継の実施のため、引継期間をより長く確保できるよう見直すとともに、引継事項の理解の浸透のため、上司をはじめとした職場におけるフォローアップの取り組みを強化する。
- ・ 各局区等における所管業務に関する職場研修の充実等により、個々の職員の担当業務に関する基本的な理解や知識の習得に向けた取り組みの拡充を行う。

### イ 職員研修の拡充等

適正事務の確保のために必要な知識、能力等は、実務担当者や業務管理者それぞれに異なっており、各階層の職員がその役割に応じた職責を着実に果たすことが重要となる。また、各職場で発生した事務ミスや、再発防止、事務改善の事例等を共有し、業務上のリスク把握と対策につなげる取り組みの強化も必要である。

こうした観点を踏まえ、職員研修について以下の拡充等を行う。



(7) 階層別研修におけるカリキュラムの見直し【観点①～④に該当】

各階層の職員が身に付けるべき基本的な事項（文書事務・契約・会計などの事務系実務の基礎、適正な事務執行のための業務上の留意点、管理監督者の役割など）を、実務に即して学び、実践するためのカリキュラムを拡充する。

(イ) 係長向け「自職場の事務ミス防止の仕組みを考える研修」の新設【観点①～④に該当】

係長が自職場での事務ミスの要因となりうる状況を見直し、研修を通して実務者である部下を巻き込みながら、即実践できる再発防止策を作成するための研修を新設する。

(ウ) 課長向け「事務ミス防止研修」の実施【観点①～④に該当】

職場の業務管理の責任者である課長を対象として、本市で発生した不適切な事務処理事例の詳細や、各職場での取り組みを進めるに当たって重要な留意点等について学ぶための研修を実施する。

(エ) 部長向け「事務ミス防止のためのマネジメント研修」の実施【観点①③に該当】

職場の業務管理を総括する立場である部長を対象として、本市や他自治体における事務ミス事例等をもとに、事務ミスを起こさない組織風土、職場環境の構築に向け、部長職におけるマネジメントの要点を学ぶための研修を実施する。

(オ) 複数の所属職員による事務検討ゼミナール研修の新設【観点①～④に該当】

複数の所属職員が集まり、会計、契約、財務事務等についての検討会を実施し、異なる視点からの意見交換を通じた、潜在リスクの把握や事務改善につなげるための研修を新設する。

(カ) 事務ミス防止を学ぶためのオンデマンド研修の新設【観点①～④に該当】

職場単位での希望に応じて出前型で行うオンデマンド研修のメニューに「事務ミス防止」を追加し、業務実態に即した効果的な対策の実施につなげる。

ウ 計画的・継続的なOJTの実施に向けた支援【観点①②③に該当】

- ・OJTハンドブック及びその概要版を研修において活用するほか、庁内においても活用方法等について周知を行うこと等により、各職場の日常業務におけるOJTを意識した人材育成の取り組みの充実につなげる。

エ 不適切な事務処理事例の共有とリスク対応策への反映【観点①④に該当】

- ・内部統制制度において把握した不適切な事務処理事例の庁内共有の回数を増やすことにより、事例をすみやかに共有し、リスク対応策への必要な反映を迅速に行う。
- ・庁内広報誌等の活用による事例共有の取り組みにおいても、時機に応じて再発防止策を含めた周知を行う等により、各職場での具体的な事務改善に資するよう内容の拡充を図る。

**オ 局区等のコンプライアンス実施計画における取り組みの強化【観点①～④に該当】**

- ・各局区等で毎年度策定しているコンプライアンス実施計画に、適正な事務執行に資する取り組みを盛り込むことを必須とし、組織の状況を踏まえた意識向上・事務改善につなげる。
- ・局区等コンプライアンス実施計画の策定の際に、各局区等における取り組み事例を含めた取組項目の例示を行うことにより、各部局における課題や優先順位に応じた的確な取り組みの推進を図る。

**カ 適正事務の確保に資する体制づくりに向けた検討【観点⑤⑥に該当】**

- ・業務状況等に応じた適正な人事異動サイクルや人員配置の推進、育成指導やマネジメント補佐への役職定年者等の活用を含む職員のサポート体制の整備・充実など、適正事務の確保に資する体制づくりに向けた検討を進める。

## **6 おわりに**

本市においてはこれまでも、生じた事例を教訓とした対応策の整備・運用や、様々な研修による職員の意識啓発、注意喚起等を行うことで、不適切な事務処理の防止の徹底を図ってきた。

今回の検討を通して、そうした取り組みを各職場における効果的な実践につなげるためには、職員の業務理解の向上、職場でのコミュニケーションの活性化、組織的なサポート・マネジメントの適正化といった、組織全体の業務遂行力を向上させるための取り組みと合わせて推進することが重要であるということを改めて確認した。

今後は、本書において示した方針のもと、職員一人ひとりにとっては、法令等根拠に則った職務執行という公務の原点に立ち返り、それぞれの職責を着実に果たすよう真摯に取り組むこと、あわせて、風通しのよい職場づくりや、人材育成や体制整備に関する組織的な取り組みにも一層注力していくことにより、市民の皆様からの信頼回復に向け、全庁一丸となって着実に適正事務の確保の取り組みを進めていく。