

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 事案発生背景の分析

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ているが、不適切事案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。

(4) 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。

(5) 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。

(6) 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。

(7) 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。

(8) 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。

別添

令和5年3月

不適切な事務処理事例集

(令和4年度)

この事例集は、令和4年4月以降に報告があった事案のうち、特に庁内で共有すべきものをまとめたものです。

各所属、職員の皆さんにおかれては、類似の事案が起こり得るものとして、所管業務・担当業務について再点検と改善を行い、同様の事案の予防を図ってください。

目次

【事例1】職員の障害者雇用率の算定誤り	1
【事例2】期末・勤勉手当に係る源泉所得税の納付遅延	2
【事例3】議会提出報告書における誤記載	3
【事例4】心身障害者医療費助成（後期高齢者医療制度）における助成金の支給誤り	4
【事例5】保育施設等に対する給付費（賃借料加算）の支給誤り	6
【事例6】幼保連携型認定こども園の認可誤り	7
【事例7】保育施設等に対する給付費の支給誤り	8
【事例8】公共物境界承認事務等における不適切な事務処理	10
【事例9】保育施設等に対する補助金返還の未請求	11
【事例10】土壌汚染対策法に基づく土地形質変更工事の届出漏れ	13
【事例11】子ども医療費助成及び母子・父子家庭医療費助成における二重支給	14

【事例1】職員の障害者雇用率の算定誤り

1 概要

令和2年度から令和4年度までの間、市長部局における障害者雇用率の算定にあたり、人事異動に伴い算定対象外となった職員数を含めていたことにより、本来より高い雇用率として算定していたもの。なお、訂正後の令和4年度の雇用率は、法定雇用率を下回ることとなった。

2 経緯等

- 障害者雇用率の算定は、前年度の対象職員名簿を更新して障害者数を特定した上で行っており、名簿の更新は、職員の障害者手帳の取得・更新状況や障害のある職員の採用、退職、異動を反映することにより行っている。
- 局区ごとの雇用状況の確認及び事務の再点検を進めていたところ、令和2～4年度の3年間、市長部局の障害者雇用率の算定において、本来対象外となる市長部局以外へ転任した職員（行政委員会事務局に転任した職員）を含めて算定していたことが判明した。

3 主な要因

- 市長部局と行政委員会の職員は同じシステムで管理されているため、市長部局における対象職員名簿の作成にあたっては、行政委員会の障害者を除外して名簿に反映させる必要があるが、除き漏れてしまったもの。また、対象職員名簿が所属順に並んでおらず、行政委員会の職員が含まれていることに気づきにくい状況であった。
- 障害者雇用率算定の手順について一本化されたマニュアルが整備されておらず、今回の直接的な原因となった転任者の除外についてもマニュアルに明記されていなかった。
- 課内の複数の担当者が関与しながら情報を集約して、算定作業を行っていたが、全体の作業を最終的に確認することが不足していた。

4 担当課でとられた再発防止策

- 障害者雇用率の算定手順をあらためて整理した上で、マニュアルに分かりやすく明記する。
➤ **事務処理手順の見直し（間違いにくい手順に変更）・明確化**
- 障害者雇用率の算定時及び労働局への通報時において、複数の職員による数値の再確認を徹底する。
➤ **課内における確認体制の徹底**

5 この事例から学ぶリスク対応策見直しのための観点

- 数値算定が必要な業務について、**誰にでも分かりやすく間違えにくい事務処理手順**となっているか。また、**算定に使用するデータに過不足がないか。誤りに気づきやすいデータ形式**になっているか。
- 上記の事務処理手順や算定の考え方は**マニュアル等に分かりやすく明記**されているか。
- 法定基準がある数値や対外的に公表する数値**については特に、必要な都度、**複数の職員で確認する体制**がとられているか、また、**複数の職員が関与している場合は作業全体を通じた確認**をしているか。

【事例2】期末・勤勉手当に係る源泉所得税の納付遅延

1 概要

給与等から源泉徴収した所得税については、給与支給月の翌月 10 日（本件においては 7 月 11 日）までに税務署へ納付しなければならないが、令和 4 年 6 月 30 日支給の期末・勤勉手当に係る所得税（約 9 億 6,063 万円）について、税務署への納付が遅延したことに伴い、延滞税と不納付加算税（計約 4,948 万円）が課されることとなったもの。

2 経緯等

- 令和 4 年 7 月 11 日、6 月給与支給分の所得税を税務署に納付（期末・勤勉手当に係る所得税は納付せず）。
- 令和 4 年 8 月 2 日、担当者が 7 月支給分の給与及び 6 月 30 日支給の期末・勤勉手当に係る源泉所得税を 8 月 10 日までに納付する作業を進めていたところ、期末・勤勉手当に係る源泉所得税の納期限を誤認していたことに気付く。

3 主な要因

- マニュアルの記載が不十分だったこと、所得税納付に係る根拠法令の理解が不足していたことにより、給与支給月の翌月 10 日ではなく、会計処理上、源泉所得税の払出手続ができるようになった日（本件の場合、7 月 4 日）の翌月 10 日が納期限と誤認していた。
- 決裁の過程で、7 月 11 日納付分に、6 月 30 日支給の期末・勤勉手当に係る源泉所得税が含まれていないことに気付くことができなかった。

4 担当課でとられた再発防止策

- 源泉徴収事務に従事する職員が必要な基礎知識を習得できるよう、根拠となる法令や実務上の留意点を明示したより分かりやすいマニュアルに刷新する。
➤ **事務マニュアルの見直しによる制度理解の促進**
- 庁内で源泉徴収事務に従事する職員が必要な基礎知識を習得できるよう、新たに研修の機会を設け、全庁的に周知徹底を図る。
➤ **関係する職員への研修による理解促進**
- 納税事務に係る年間スケジュールを課内で共有し、進捗状況を組織的に把握・管理して、漏れや遅れが生じないようにするほか、前年度の納付額との比較等が可視化できるよう、チェックシートを作成し決裁の過程での確認を徹底する。
➤ **課内における確認事項の共有・チェック体制の徹底**

5 この事例から学ぶリスク対応策見直しのための観点

- 源泉徴収事務について、事務マニュアル等に、**根拠となる法令や所管事務における実務上の留意点が明示**されており、理解し易いものとなっているか。
- 源泉徴収事務に従事する職員に対し、研修等による理解の促進が図られているか。
- 源泉徴収事務等の法定期限のある納付事務について、スケジュールの共有やチェックシートの活用により、確認すべき点を見える化し、**組織的にチェック出来る体制**がとられているか。

【事例3】議会提出報告書における誤記載

1 概要

令和4年第3回定例会に諸般の報告として提出した「協働によるまちづくりの推進に関する市の施策の実施状況報告書（令和3年度実績）」（以下「報告書」という。）に多くの誤記載があったもの。

2 経緯等

- 条例の規定に基づき議会に報告するため、事業所管局に対して原稿作成や2回の校正作業を依頼し、その回答を取りまとめて報告書を作成した。
- 報告書を議会に送付後、原稿作成・校正作業を行った事業所管課から誤記載がある旨の連絡があったことを契機に、その他の箇所においても誤記載がないか改めて全庁照会を実施した。
- その結果、9局区等の22事業について、合計33か所の誤記載があることが発覚した。

3 主な要因

- 原稿作成・校正作業を行った各事業所管課において、関係数値等と根拠資料との照合作業や、必要な内容が誤りなく・漏れなく記載されていることの確認作業が不十分なまま、担当課へ回答が行われた。
- 報告書全体をとりまとめるにあたり、組織改正に伴い変更が必要な箇所の事後確認や、疑義事項に関する事業所管課への個別確認といった進行管理が不十分だった。

4 担当課でとられた再発防止策

- 原稿作成や校正作業の依頼方法の見直しを行う。
（①根拠資料との照合作業を行う旨の手順を明記、②作業前後の記載内容の突き合わせがしやすい作業様式やデータ入力方法への見直し、③ミス防止のための注意すべきポイントを明瞭化）
➤各作業員にとって分かりやすく、ミスが起こりにくい手順等の整理と明示
- とりまとめ作業の見直しを行う。
（①事業所管課との個別確認事項について双方把握しやすい専用のリスト様式を整備、②ダブルチェックとして目視確認に加えて読み合わせも実施、③手順全体を改めてリスト化）
➤資料等のとりまとめ時における正確性確保のための取り組みの強化

5 この事例から学ぶリスク対応策見直しのための観点

- 各職員が、資料確認やデータ入力の作業時に、確認や入力を要する内容（箇所や照合資料）を正しく理解する、複数人で確認（決裁を含む。）を行う、作業場所を整理するといった、正確性を確保するための基本的な取り組みを実践しているか。
- 照会等を行う場合に、作業内容が相手方に分かりやすいよう（確認漏れ等が生じにくいよう）、手順の明確化や回答様式の工夫を行っているか。
- 対外的な公表資料については特に、用途、提供先等も踏まえた上で、組織的なチェックを確実に行っているか。

【事例4】心身障害者医療費助成（後期高齢者医療制度）における助成金の支給誤り

1 概要

心身障害者医療費助成制度において、仙台市後期高齢者医療制度対象者の平成20年4月以降の診療分について、医療費助成システムの仕様の誤りにより、本来は助成対象外となるケース（基準額（※）が100円未満）についても助成を行っていたもの。

※ 診療報酬明細書（レセプト）1件当たりの自己負担相当額の全額又は3分の2の額

2 経緯等

○新たな医療助成システム開発作業の中で、改めて根拠となる規則等及び現行システムの仕様を確認していたところ、本来支給しないこととなっている助成額が100円未満の場合について、後期自動償還処理開始当時（平成20年4月診療分）から現在までの期間、一部支給していたことが判明した。（対象人数：10,133人、金額：3,267,442円）

○なお、同システムの仙台市国民健康保険対象者に係る自動償還処理の開発時（平成29年度）に、上記の事象について把握していたと思われる記録が残っているが、当時は支給誤りという認識がなかったため、その時点での見直しは行われなかった。

3 主な要因

- 平成20年4月に運用を開始した後期自動償還処理に係る医療費助成システムの設計・構築の際、根拠規則等との整合性についての確認が不足しており、システムによる算出方法のチェックが十分に行われなかった。
- 同システムの後期自動償還処理と他の償還処理（国保・社保等）との違いが把握されていた当時も、保険制度の違いにより処理が違ふとの認識から、改めて根拠規則等の確認がなされなかった。

4 担当課でとられた再発防止策

○現行システムについて基準額が100円未満の場合には助成を行わないよう処理を行うとともに、構築中の新システムも同様の仕様とする。

➤システムへの正しい処理内容（仕様）の反映

○当該事案のほか、過去にあった事故等の事案も含め、適切に改善されているかシステムテストを実施する。

➤システム全体の点検（法令等根拠との整合性の確認）

○システムの構築、改修にあたっては、根拠となる法令等を確実に確認するとともに、チェックリストの活用やダブルチェック等により、ミスの防止を図る。

➤システム構築・改修時における基本的な確認事項・チェック体制の徹底

5 この事例から学ぶリスク対応策見直しのための観点

- 普段使っているシステムの仕様、処理内容等が、法令等根拠に適合しているか。
- システム構築・改修時は、あらためて制度の全体について根拠法令等に立ち返って確認・把握した上で、誤りや漏れのない仕様となるよう検証を徹底しているか。
- 日頃から所管システムの仕様等について主体的に理解を深めるとともに、少しでも疑問等が感じられる場合は、速やかに確認しているか。

【事例5】保育施設等に対する給付費（賃借料加算）の支給誤り

1 概要

市内の保育施設等を運営する事業者に支払う給付費のうち「賃借料加算」について、適用開始時期等を誤って管理しており、この誤った情報を保育施設等に伝えたことにより、過払い及び未払いが発生した。

2 経緯等

- 「賃借料加算」の適用開始時期を管理している台帳のうち「賃借料補助（前払賃借料）」基準額について、他の施設より過少に入力されている施設があることに職員が気づき、確認を行ったところ、誤入力であることが判明した。
- この誤入力された金額に基づき、「賃借料加算」の適用開始を本来より早い時期で算出していたため、「賃借料加算」の過払いが2件あることが判明した。
- これを受け、「賃借料補助」の支給実績がある全ての施設について調査を行ったところ、さらに過払い1件、未払い1件があることが判明した。

※ 「賃借料補助」制度は平成29年度に終了。

3 主な要因

- 制度理解が不十分であったため、台帳に記載する事項の入力内容が誤っていた。
- 制度の適用条件や台帳への入力内容について複数人で確認するチェック体制が整えられていなかった。
- 「賃借料加算」の適用開始時期に関する保育施設等への情報提供に際し、組織的な確認を経ていなかった。

4 担当課でとられた再発防止策

- 根拠となる法令等を確認した上で、マニュアルの作成や見直しを行い、職員に周知する。
➤ **事務マニュアル等の改善と職場内周知による制度理解の促進**
- 台帳等への入力内容のダブルチェックを徹底する。
➤ **入力内容のチェック体制の徹底（常に複数の職員により確認する運用）**
- 給付費算定に直接かかわる重要事項の対象施設への提供は、文書による依頼・回答の手続きにより行う。
➤ **外部への情報提供時における組織的な確認の実施**

5 この事例から学ぶリスク対応策見直しのための観点

- 各職員が制度内容を正しく理解した上で台帳等を使用できるよう、**事務マニュアルや台帳等が分かりやすく整備**され、周知が図られているか。
- 台帳等への情報の入力内容について、常に**複数の職員で確認する体制**がとられているか。また、**確認作業が形式的になっていない**か。
- 外部に情報を提供する場合**は、その用途、影響度等を踏まえ、必要に応じてその時点で**あらためて正確さの確認**を行っているか。

【事例6】幼保連携型認定こども園の認可誤り

1 概要

認可保育所から幼保連携型認定こども園へ移行した施設の一部について、幼保連携型認定こども園の認可基準を満たさない施設を誤って認可していたもの。

2 経緯等

- 子ども・子育て支援新制度の施行日（平成27年4月1日）より前に設置されていた認可保育所が幼保連携型認定こども園への移行を希望する場合、移行特例として、新設の設置基準より緩やかな条件で認可が認められるケースがある。
- 幼保連携型認定こども園への移行を計画している認可保育所について、移行特例の適用が可能か、改めて省令の規定を確認していたところ、令和2年度および3年度において、新制度の施行日以降に設置された認可保育所に当該移行特例を誤って適用し、認可していた施設が8施設あることが判明した。

3 主な要因

- 制度理解や法令等根拠の確認に不足があり、特例規定の適用を誤った。
- 特例規定の適用について複数の職員で確認する体制がとられていなかった。
- 認可条件の適否についてチェックシートを作成していたが、保育所開所日を記載する欄や特例規定に係る項目での補足説明を設けておらず、特例規定適用に必要な要件の該当性について確認できる体裁となっていなかった。

4 担当課でとられた再発防止策

- 特例規定の適用要件等の例外的取扱いについては、根拠法令等の確認を徹底するとともに、事例を課内で共有・相談するなど、制度に関する相互理解を深める。

➤ 根拠資料確認の徹底と職場内における制度理解の促進

- 特例規定の適用要件に該当しているか否かを確認できるようチェックシートを見直し、複数の職員で確認する。

➤ チェック体制の整備（チェックシートの見直しと複数の職員による確認の徹底）

- 担当職員が代わっても正しい対応が取れるようマニュアルを整備し、引継ぎを徹底する。

➤ 事務マニュアルの整備による引継ぎの徹底

5 この事例から学ぶリスク対応策見直しのための観点

- 特例規定の適用可否の判断等にあたっては、常に複数の職員で組織的に確認する体制となっているか。
- 上記について、上司は、法令適用の誤りなどの問題がないか踏み込んだ確認を行っているか。
- 特例規定の適用要件等について、マニュアル等に分かりやすく明記され、漏れなく確認ができるようチェックシート等が整備されているか。

【事例 7】保育施設等に対する給付費の支給誤り

1 概要

市内の保育施設等を運営する事業者に支払う給付費について、平成 27 年度の「子ども・子育て支援新制度」開始から令和 3 年度までの間、誤った適用や算定により過払いを行っていたもの。

2 経緯等

○給付費の支払いに係る市内の保育施設との訴訟事案に関し、過去の給付費について確認を行っていたところ、次の支給誤りが判明した（23 施設に合計約 1 億 1,124 万円）。

＜各種加算の誤適用について＞

給付費の各種加算認定において、職員の配置基準を満たしていない一部の施設に、誤って加算の適用を行っていたもの。

＜「教育補助者」の誤算定について＞

一部の幼稚園および認定こども園について、幼稚園教諭免許を有しない者を誤って教育補助者として算定し、加算の適用を行っていたもの。

○各種加算の誤適用については、かつて疑義の検討がなされたが、明らかな間違いとは言えないとの判断により、過払い分の返還を求めるまでに至らなかった。

○「教育補助者」の誤算定については、かつて 1 施設の誤りについて覚知していたが、当時は組織的な共有が行われず未対応となっていた。

3 主な要因

○新制度に基づく給付費について、制度理解に不足があり、支給に係る加算認定等に当たっての必要職員数の確認が不十分だった。

○算定様式に加算要件を明確に確認する項目がおかれていなかった。

○教育補助者の要件について各施設への周知が十分にされておらず、また、支給に当たっての教育補助者の要件充足に関する確認が不十分だった。

○疑義や誤りの把握等、全体の是正につながる機会がこれまでもあったが、適法性・妥当性の検証や組織的な共有・確認が十分にされなかった。

4 担当課でとられた再発防止策

○確実に加算要件の確認ができるよう、算定様式を見直す。

➤ 確認しやすい（確認漏れが生じにくい）様式の整備

○マニュアル等の整備により、職員の制度理解に努めるとともに、担当職員が代わっても正しい対応が取れるよう引継ぎの徹底を行う。

➤ 事務マニュアル等の整備による制度理解の促進と引継ぎの徹底

○あらかじめ対象施設に教育補助者の要件の周知を行うとともに、指導監査等の機会も活用しながら要件の確認を確実にを行う。

➤ 外部の関係者への丁寧な周知・確実な要件確認の実施

5 この事例から学ぶリスク対応策見直しのための観点

- 新制度の導入時においては特に、各職員が根拠法令等や国の指針をよく確認・理解した上で、事務マニュアル等が正しく分かりやすく整備されているか。
- 作成している様式等について、用途に照らした不備や使用中で感じた不具合を基に、適切な見直しを行っているか。
- 外部の関係者にも十分な理解が得られるよう、丁寧に周知・伝達しているか。
- 問題の発生やそのおそれを把握したときは、速やかに組織的に共有し、根拠法令等に照らした徹底した検証を行っているか。

【事例8】公共物境界承認事務等における不適切な事務処理

1 概要

公共物の土地境界承認事務等において、数か月にわたり、適正な決裁手続等を経ずに公印を使用して境界承認書等を作成し、交付していたもの。

2 経緯等

- 申請者代理人から、前年度に提出した法定外公共物の土地境界承認申請について、未だ承認書がもらえていないという事務処理遅延の問い合わせがあった。
- 担当者が書類を確認したところ、前年度担当者が必要な決裁を経ずに公印を押印している境界承認書等の文書を複数発見した。
- 調査の結果、決裁を経ずに承認書の作成等を行っていたケースが32件、決裁は経たが公印承認を受けずに公印を押印していたケースが6件あることが判明した。一部文書においては、決裁権者の机から私印を無断で持ち出し、又は自分で購入した印鑑を使用し、決裁欄に押印していた。

3 主な要因

- 法定外公共物の管理システム（台帳）への入力が徹底されておらず、申請受付後の事務処理状況が組織的に共有されていなかった。
- 上記（システム入力の不徹底）もあり、上司による進捗確認が不足していた。
- 公印の管理・使用に係るルールが守られておらず、他の職員によるチェックなしに容易に使用できる状態だった。

4 担当課でとられた再発防止策

- 申請受付後速やかにシステムに入力するよう徹底し、事務処理状況の組織的共有を図る。
➤ **組織的な進捗状況の把握（関係職員全員が確認できる管理方法の運用）**
- 係長は週1回、課長は月1回、確実に事務の進捗状況を確認する。
➤ **上司による確実な進捗管理の実施（確認タイミングの設定）**
- 公印は、使用時以外係長席の引き出しに保管する。公印管守者又は補助管守者は、必要な決裁を経たことを確認した後に公印を取り出して、その目の届く場所で使用するよう徹底する。また、私印は鍵付きの引き出しで保管する。
➤ **公印・私印管理の適正化**

5 この事例から学ぶリスク対応策見直しのための観点

- 許認可や補助金等交付事務など対外的な応答を要する事務の進捗管理については特に、**関係職員が共用する台帳等により、事務処理状況が組織的に共有できる管理方法**となっているか。
- 上司は、所属職員に上記の管理方法の徹底を図るとともに、**踏み込んだ進捗状況の把握**を確実に（定期的に）行っているか。
- 公印は、公印規則等のルールに則り、**管守者等の承認**を経なければ使用できないよう保管・管理できているか。

【事例9】保育施設等に対する補助金返還の未請求

1 概要

国や県からの補助金を原資として本市が事業者に補助金を交付し、事業者が整備を行った保育施設等（以下「補助施設」という。）のうち、他法人に有償譲渡や有償貸付を行ったことにより、本来補助金の一部の返還を求める必要があった3施設について、返還を請求していなかったもの。

2 経緯等

- 補助施設について事業譲渡や貸付、施設種類の変更などの財産処分を行う場合、「補助金等に係る予算の執行の適正化に関する法律」に基づき、事前に国・県の承認又は届出の手続が必要である。
- 他法人に有償譲渡を行っていた補助施設1件について、施設からの財産処分承認申請及び本市からの承認通知（補助金返還請求を含む。）の手続が行われていなかったことが判明した。
- そのため、過去に同様の財産処分を行っていた案件を調査したところ、他法人に有償貸付を行っていたにもかかわらず、必要な手続を行っていない補助施設がさらに2件あることが判明した。

3 主な要因

- 事業者が補助施設を他法人に有償譲渡する場合等、財産処分に係る補助金の返還に係る手続を行う必要があるところ、制度理解に不足があり、当該手続に係る認識が薄いまま、前例踏襲により事務を行っていた。
- 当該業務に係るマニュアルやチェックシートが整備されておらず、担当者の知見に委ねられていた。
- 根拠法令等の確認が不十分であったことに加え、情報共有や相互チェックなどの組織的な対応が不足しており、財産処分に係る手続がなされていないことに気付くことができなかった。

4 事後対応・影響等

- 対象となる事業者（3者）を訪問し、謝罪及び事案の説明を行った。
- 国や県へ財産処分の承認申請手続を行い補助金返還額を確定した上で、事業者に返還を求める。
（対象：3施設、返還請求総額（概算）：1,442万円）

5 担当課でとられた再発防止策

- 必要な手続について網羅的に把握できるよう、マニュアルやチェックシートを整備する。
➤事務マニュアル等の整備による手続漏れ等の防止
- 業務繁忙期前から引継書の作成に着手することにより、引継内容の充実を図る。
➤引継内容の充実化による引継ぎの徹底
- 年度当初に新任職員向けの勉強会を実施するとともに、定例の打合せにおいて根拠法令等の確認、事例等の情報の課内共有を図る。
➤職場内における制度理解・情報共有の促進

6 この事例から学ぶリスク対応策見直しのための観点

- 補助金交付事務について、補助金により整備した施設を有償譲渡する場合等、補助金交付後に状況に応じて必要となる手続に遺漏等が生じないよう、事務マニュアル等が分かりやすく整備されているか。
- 定例ではない事務処理については特に、前例や事務マニュアルの確認のみでなく、根拠法令等に立ち返った確認を行っているか。
- 引継ぎの充実、職場における勉強会や打合せの実施など、新任職員含め各職員が制度理解を深めるとともに、情報共有やフォローし合うための取り組みを行っているか。

【事例 10】土壌汚染対策法に基づく土地形質変更工事の届出漏れ

1 概要

本市が発注した公共施設工事において、土壌汚染対策法により義務付けられている、一定規模（一般的には3,000平方メートル）以上の土地につき形質の変更を行う工事等を行う場合の事前届出（以下「当該届出」という。）が漏れていたもの。

2 経緯等

- 民間開発工事における届出漏れ事案が発生したことを受け、当該届出を所管する環境局において、全庁に対し、当該届出制度の周知及び過去工事事例の確認調査に係る通知を発出した。
- これを受けて確認作業を行ったところ、令和4年度に営繕課が発注した工事案件83件のうち当該届出が必要であったものについて、少なくとも4件の届出漏れが確認された。

3 主な要因

- 当該届出制度への職員の理解が不足しており、届出対象に該当するか判断するための形質変更を行う土地の面積の算定方法が誤っていた。
- 手続の漏れがないか発注前に確実に確認できる事務手順となっていなかった。

4 事後対応・影響等

- 届出漏れが判明している4件の工事について、速やかに届出を行い、土壌汚染の恐れがないことを確認した。
- 他に同様の届出漏れの事案がないか、過去に遡って（平成22年5月1日以降に着工した工事を対象）全庁調査を実施した。

5 担当課でとられた再発防止策

- 当該届出制度の概要及び届出が必要となる具体的な事例等について、課内業務資料に追記するとともに課内打合せを行う。
▶ 職場内における制度理解・事例共有の促進
- 設計業務委託特記仕様書に当該届出に関する事項を追記する。
▶ 仕様書における当該届出の明確化
- 一定規模以上の敷地で形質変更を伴う工事を依頼する場合は、事前に事業課が環境対策課と協議を行い、工事依頼書に届出の要否を明記してもらう事務手順に変更する。
▶ 関係部署との十分な事前協議及び届出の要否確認の徹底

6 この事例から学ぶリスク対応策見直しのための観点

- 一定規模以上の敷地で形質の変更を伴う工事等を行う場合は、必要な手続に漏れが無いよう、関係各所と十分な協議を行うよう周知徹底が図られているか。
- 法令等により義務付けられている手続やその対象要件等について、課内業務資料等に分かりやすく明記され、職員間で共有されているか。

【事例 11】子ども医療費助成及び母子・父子家庭医療費助成における二重支給

1 概要

子ども医療費助成及び母子・父子家庭医療費助成では、保険診療による医療費の自己負担分の全部又は一部について助成を行っているが、令和5年2月15日支給分の当該助成金について、青葉区以外の対象者に係る金融機関へのデータ送信を二重に行ってしまったことにより、該当者に対して二重に支給したものの。

2 経緯等

- 各医療費助成に係るシステム改修作業を進める中で、令和5年2月9日に、助成制度担当課が口座振込データ伝送システムにおいて支払いデータのテスト処理を実施し、完了した。
- 同日、助成制度担当課が2月15日支給の正規データ（全区分）を口座振込データ伝送システムで送信した。
- この時、テスト環境となっていたのは青葉区分のみであったため、同区以外の4区分については、2月15日支給の正規データが作成された。
- 口座振込データ伝送システムがテスト環境にあり正規データが送信されなかったため、会計担当課から助成制度担当課に対し、翌日以降に正規データを再度送信して欲しい旨の連絡があり、翌2月10日に、再度、助成制度担当課が全区分のデータを口座振込データ伝送システムで送信した。
- これにより、青葉区以外の4区については、正規データが2度送信・作成され、助成金が二重に支給されることとなった。
- 二重支給された対象者から、助成金が二重に振り込まれているとの問い合わせが寄せられ、上記の事態が判明した。

3 主な要因

- 助成制度担当課と会計担当課との間で、テスト環境の範囲等について相互に確認がされておらず、認識に齟齬があるまま処理が行われた。
- システムのテスト実施日に正規データの送信を行うことについての取扱いが定められておらず、両課間で確認がされていなかった。

4 事後対応・影響等

- 二重支給を行った対象者に対し、謝罪及び返納の依頼を行う。

<対象>

- ・子ども医療費助成の二重支給 : 191件（約146万円）
- ・母子・父子家庭医療費助成の二重支給 : 1,328件（約668万円）

5 担当課でとられた再発防止策

- 助成制度担当課においては、業務マニュアルに、システムのテスト実施日には正規データの送信は不可である旨明記した。

➤ 事務マニュアルの改善による基本的な注意事項の周知徹底

- 会計担当課においては、システムのテスト実施に係る手順等を新たに定めるとともに、テスト実施の際には、関係課との間で必要事項や注意点を書面により確認し合うこととした。

➤業務手順の整備と、関係部署との十分な事前確認及び情報共有の実施

6 この事例から学ぶリスク対応策見直しのための観点

- システムのテストを行う場合は、意図せぬ本番環境での動作等を生じさせないため、テスト環境の範囲等について関係各所と十分な確認を行うよう周知徹底が図られているか。
- 事務処理における基本的な注意事項、手順等について、事務マニュアル等に分かりやすく明記され、当該課内及び必要に応じて関係課(例：制度主管課、各区支所担当課)の職員間で共有されているか。
- 関係部署との連絡調整について、誤解や漏れなく十分な情報共有や確認が行えるよう、確認項目の事前整理、伝達方法の工夫等を行っているか。