

写

「不適正事務処理事案報告書」

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

「美濃加茂市政策執行の指針」

令和5年9月27日

美濃加茂市

資料 1 不適正事務処理事案報告書【報告書】

- ▶ 事案の概要、原因、再発防止・改善策の考察

資料 2 美濃加茂市政策執行の指針【指針】

- ▶ 再発防止に向けた取組を含む政策（事業）実施の基本ルール

資料 3 美濃加茂市政策適正化アドバイザー助言骨子

- ▶ 法務・経営・行政の各視点から得た専門家による助言

資料 4 報告書記載事項の指針への反映状況

- ▶ 報告書と指針の関係整理

事案概要【報告書】

■事案1 美濃加茂市医療機関・福祉施設等電気料金支援事業補助金に係る不適切な事務処理(健康こども部健康課)

令和4年度に実施された医療機関の電気料金の高騰に対する支援を目的とした補助金交付事業(間接補助事業)において、支払いが年度内に完了しなかったため、当該事業について概算払いを受けていた臨時交付金を財源として充当できず、臨時交付金の精算により返還が発生したことに加え、令和5年度の補正予算において同年度臨時交付金を活用した同様の事業を実施することとなり、対象となる医療機関に対して、補助金の支払いが大きく遅延したものの。

■事案2 美濃加茂市医療機関・福祉施設等電気料金支援事業補助金に係る不適切な事務処理(健康こども部こども未来課)

令和4年度に実施された子育て施設の電気料金の高騰に対する支援を目的とした補助金交付事業(間接補助事業)において、当該事業について概算払いを受けていた臨時交付金を財源として充当する予定であったが、子育て施設に対する支払いが年度内に完了しなかったため、本事業が臨時交付金の対象外となったもの。あわせて、臨時交付金の精算による返還が発生したものの。

■事案3 美濃加茂市保育所等給食費負担軽減事業費補助金に係る不適切な事務処理(健康こども部こども未来課)

令和4年度に実施された公立保育園の食材料費高騰に対する支援を目的とした補助金交付事業(間接補助事業)において、当該事業について概算払いを受けていた臨時交付金を財源として充当する予定であったが、給食調理業務を受託する事業者に対しての支払いが年度内に完了していなかったため、本事業が臨時交付金の対象外となったもの。あわせて、臨時交付金の精算による返還が発生したものの。

(1) 制度についての組織的知見の欠落による実務に関する職員の見識不足

3つの事案に共通する要因は、国交付金を活用した間接補助事業についての関係者の認識が不十分であったこと。加えて、臨時交付金や財政を所管する部署より、関係課に対して、間接補助事業の取り扱いに関する情報を伝えていなかったため、関係課が必要な認識を得るに至らなかったことも要因の一つであった。

(2) コンプライアンス意識の不足

行政実務については、必ず実施根拠(法令、要綱、予算等)に基づき、社会の要請に応える適正な執行が求められるにもかかわらず、3つの事案では実施の根拠に対する認識が不足しており、事案発生を防ぐ機会を逸し、事務の重要度と優先度の判断も適切にできなかった。

(3) タスクとスケジュールの管理不足

事業における、タスク(何をするのか)とスケジュール(いつまでにするのか)が誰でも確認できるように管理されていなかったため、事案発生を防止する局面があったにもかかわらず、その機会を逸していた。また、予算執行がなされていない場合に、組織的に気づける仕組みがなかった。

(4) 業務に関する情報の管理不足

業務の実施に必要な業務マニュアル等が適切に更新されていないなど、情報の信頼性に問題があった。

(5)組織内の部署間の役割分担の不明確さ

複数部署にまたがる事業であったが、それぞれの部署における役割分担の認識が不明確であり、かつ、その分担状況を管理する者が存在していなかった。

(6)所属長や監督職などのマネジメント不足

監理、監督を果たす必要がある職位の者が実務の多くを抱える状態であり、マネジメント機能を発揮することができなかった。また、部内や課内の必要な調整もなされず、職位に求められる役割が果たせていなかった。

(7)コミュニケーションに関する認識不足

業務における職員間のやり取りが、目に見える形により組織内で共有できる状態となっていなかったため、関係者間での認識にずれが生じていた。

(8)担当業務量及び心的負担の増加、事務の属人化

担当者は、新型コロナウイルス感染症に関する突発的な複数の業務等を担当し、日々の業務に追われ、身体的にも精神的にも相当の負担があった。臨時交付金に関連する補助事業業務は本人のみで実施しており、周りのサポートがない状態であった。

(9)ICTの活用不足

紙から電子データ活用への移行が遅れていることに加え、現代のビジネス環境では標準的であるビジネスツールが利用できないため、本来行うべき業務に向ける労力が奪われている状態が業務効率化を妨げていた。

(1) 制度情報の一元管理とプッシュ型支援

原因(1)(5)

交付金を所管する課においては、制度に係る情報を財政担当課と共同して一元的に管理、運用し、事業担当課へ積極的にプッシュ型の情報提供を行うとともに、事業担当課による迅速な政策執行、財政課による予算執行状況の取りまとめ管理、企画課による政策確認など、適切な役割分担を行う。

(2) 業務環境の整備

原因(4)(6)(8)

必要に応じて部や課を超えた応援体制など、柔軟な業務分担の見直しによる事務分掌の平準化や部下が上司に相談しやすい環境づくりを実施すること、廃止を含めた事業の見直しに加え、行政文書をはじめとする情報についての適正管理を行い、業務効率化を徹底する。また、事業の性質に応じて複数担当者制度を運用し、業務量の分散、担当者の心理的負担の抑制、人事異動に備えた事務の継続性を担保する。

(3) コンプライアンス意識の強化

原因(2)

職員は公正かつ公平な職務を執行するという基本に立ち戻り、根拠法令等の確認を確実に行うことに加え、社会の要請を踏まえた市政を取り巻く状況を先読みする感覚をもつための努力を継続する。また、業務の根拠となる業務マニュアル、例規等の定期的な見直しを行う。

(4) 組織的なタスクとスケジュールの管理

原因(3)

業務管理について、担当職員のみならず、周りにもそのプロセスが見える化するため、タスクとスケジュール管理のためのシステムを導入し、個人の能力のみに頼った管理ではない、ヒューマンエラーを防ぐための仕組みを取り入れる。

(5)職位に応じた職員の育成強化

原因(1)(6)

政策(事業)の実施に関する知識・理解を深めるための適切な学習環境を整備するとともに、職位のレベルに応じた研修機会を継続的に設ける。所属長(課長)については、マネジメント能力向上の機会創出とともに、マネジメント実施のための時間を確保し、所属長を補佐する職位(課長補佐)について、その位置づけと役割を明確にし、能力獲得を図る。

(6)コミュニケーション方法の見直し

原因(7)

業務に必要なコミュニケーションは、声をかけることのみではなく、関係者が共通の認識を持つに至ることであることと理解し、伝達事項をメール等で可視化することを習慣化する。

(7)ICTの活用徹底

原因(9)

必要なセキュリティを確保するための設備や環境整備に必要なコスト(予算)をかけつつ、業務を助けるための標準的なICT活用を徹底することで、職員が本来持つ能力を最大限発揮できる環境(事務の簡素化・省力化)を整え、積極的な働き方改革にもつなげる。

(1) 制度情報の一元管理とプッシュ型支援について

- 複数の部署が役割を分担して一つの業務を実施する場合は、その業務全体の管理者を明確にし、管理者が必要な情報共有や調整を行う。【8 職員が担当する業務分担(事務分掌等)】(P.15)
- 庁内掲示板を用いて重要情報の周知を行うことに加え、関係者に個別にメッセージを送付して情報伝達の補完を図る。【7 情報共有体制】(P.13)

(2) 業務環境の整備について

- 所属長は、年度途中においても、業務・事務の進捗度合い、新規事業の発生、あるいは課内職員の状況等により、事務分掌を変更する(最適化する)。【8 職員が担当する業務分担(事務分掌等)】(P.15)
- 積極的に意見が伝えやすい雰囲気醸成することで、職場の風通しを良くし、活発なコミュニケーションを図る。【4 職場環境の整備】(P.5)
- 部署内のコミュニケーション強化のため、双方向の面談を重視し、その機会の確保を徹底する。【6 人事評価】(P.9)
- 行政文書の適正な取り扱いについて具体的な手法を示し、業務の適正化と効率化を図るための基礎として、徹底して実施する。【9 行政文書に関する基本的事項】(P.17～19) 【10 行政文書の管理】(P.20～22)
- 政策(事業)の廃止や見直しを進める事業評価を実施する(制度化する)ことにより、組織における政策(事業)の最適化を図る。【16 政策(事業)の評価】(P.40～43)

(3)コンプライアンス意識の強化について

- 「行政手続法制」、「不当な要求等への対応」について、基本的重要な事項を改めて示し、法令遵守について意識を徹底する。
【9 行政文書に関する基本的事項】(P.17～19) 【20 不当な要求等への対応】(P.49～51)
- 業務にかかるリスクを抑えるため、事業実施にかかるセルフチェックを行う独自の「内部統制」の仕組みを導入する。
【17 内部統制】(P.44～45)
- 人財育成基本方針では、「変化に対応し、改革を実行する職員」、「いつまでも成長し続ける職員」を目指す職員像として捉えており、必要な能力や知識の習得等、職員の育成について支援することと人財育成の流れを明示し、社会の要請に応えられる職員の育成に努める。また、個人の学びをサポートし続ける。【5 職員のキャリアサポート】(P.7～8)
- 積極的なデータ活用による効果的な政策の展開を目指し、政策(事業)の立案、決定、実行、進捗管理、完了、評価の各プロセスにおける具体的なアクションをロジックモデルに基づいて設定する。【11 政策(事業)の実施と効果】～【16 政策(事業)の評価】(P.31～34、P.35～37、P.38～39、P.40～43)
- 政策(事業)の完了の考え方について、間接補助事業も含めて具体的に提示 【15 政策(事業)の完了】(P.38～39)
- 間接補助事業にかかる補助金交付要綱の策定にあたっては、総務課(法令)に加えて財政課(財政)及び企画課(政策)の確認を行い、複数チェック体制を強化する。【15 政策(事業)の完了】(P.39)

(4)組織的なタスクとスケジュールの管理について

- 業務ごとに作業の処理手順と根拠を示した業務参考手順書の見直しを行う。【2 本指針の目的と位置づけ】(P.2～3)
- 「事業スケジュール」、「関連タスクの実施状況」、「予算の執行状況」という項目別において確認すべきことを定め、さらに上司が進捗を確認する場合、進捗を確認できる根拠を部下に示すように指示すること、確認(指示・報告)については、メールなど形が残る方法で行うこととする。また、年間スケジュールを作成して業務を組織的に管理し、あわせてグループウェア(業務効率化のためのアプリ)を活用した個別タスクの管理を行う。【14 政策(事業)の進捗管理】(P.35～37)

(5)職位に応じた職員の育成強化について

- 育成に関する取り組みとしての「OJT」、「Off-JT」、「自己研鑽」のほか、職位に応じた職員研修、法令・財務・会計に関する研修など多様な研修の実施に加え、ライフデザイン支援として、職員一人ひとりが自己の成長を感じつつ、新たな自らの可能性に気づき、充実感をもって仕事に取り組むことができるよう支援する。【5 職員のキャリアサポート】(P.7～8)

(6)コミュニケーション方法の見直しについて

- 週1回程度の定期的な所属内打ち合わせを実施し、指示伝達事項の共有、中期スケジュールや業務進捗状況の確認、課題の整理等を行う。【7 情報共有体制】(P.11)
- 業務に関する指示・報告を体系化した「レポートライン」を整備し、運用する。【7 情報共有体制】(P.10)
- 職員間及び関係者間の確認(指示・報告)については口頭のみならず、メールなど形が残る方法で実施する。【14 政策(事業)の進捗管理】(P.35～37)

(7)ICTの活用徹底について

■DX推進を掲げ、デジタル技術を活用し、業務の効率化と快適な職場環境を整えるため、既存の文書管理システム等の積極的な活用、ファイルサーバーの統一的な運用を徹底し、更に新たなシステムの導入を進める。

【4 職場環境の整備】(P.5～6) 【10行政文書の管理】(P.20～22) 【13 政策(事業)の立案と実行】(P.34)

■政策(事業)の実施、管理にあたっては、データの活用を基本とし、業務の効率化と整合性を確保した政策の展開を図る。
【13 政策(事業)の立案と実行】(P.31～34) 【14 政策(事業)の進捗管理】(P.35～37)

本年度緊急かつ新たに実施した(する)研修

実施(予定)日	内容	対象者	講師
5月24日	課長級財政研修	新任課長	財政課職員
6月18日	新型コロナウイルス感染症対応地方創生臨時交付金研修	R5臨時交付金担当係長	企画課職員・財政課職員
7月14日	幹部職員緊急財政研修	市長、副市長、教育長、部長 (全職員)	財政課長 (研修後に所属の部長及び課長)
7月21日	幹部職員緊急コンプライアンス研修	市長、副市長、教育長、部長	行政実務適正化アドバイザー 弁護士
7月24日～	不適正事務処理事案報告書研修(中間)	全職員	所属の部長及び課長
8月23日	幹部職員マネジメント研修	部長、課長	外部講師
9月27日～	不適正事務処理事案報告書/政策執行の指針研修	全職員	所属の部長及び課長
10月25/26日	行政手続法制度研修	課長、課長補佐、係長	弁護士

(1)政策執行の指針に基づく指示の周知徹底

政策執行の指針の運用にあたっては、全庁的な一斉周知のみならず、副市長(行政実務適正化検討会議会長)から幹部職員に直接指示を行った上で、幹部職員が所属部下に直接説明することによって、職員一人ひとりが“自分ごと”として捉えられるように措置する。

あわせて、幹部職員がその実施結果を副市長に報告することによって、組織内での一連の取組状況を把握し、適宜必要な措置をとることとする。

(2)政策執行の指針の継続的な見直しと進化

政策執行の指針は、策定後も社会情勢の変化、行政サービスの多様化、組織資源の変化により、継続的に見直しを行うことによって、常に最適化を図るものとする。職員への周知とあわせて、アンケートを実施し、政策執行の指針の運用にかかる具体的な提案や課題を断続的に聴取し、指針の改訂を行う。

持続可能な取り組みを担保するセクションの設置を検討し、トップマネジメント強化に取り組む。

(3)職員(人財)を尊重し、市役所の存在価値を最大化

市役所は、社会の要請に応え、よりよい地域課題の解決(市民のwell-being)ができる職場でなくてはならない。そのためには、すべての職員が最高のパフォーマンスを発揮し、ここで働く幸せと誇りを感じられる職場(職員の充実、満足)、働きやすく多くの人憧れる職場(安定した職員確保)が求められる。

よって、行政サービスを生み出す上で最も重要なものは「人財＝市役所の職員」であることを認識し、「すべての職員が幸せで充実した毎日を送れる職場環境」の実現を進める。

令和6年度においては、事務の効率化を図るシステムの積極的な導入(DXの推進による職場環境の改善)、職員一人ひとりの存在意義と組織の存在意義を確認する研修などの展開を視野に入れる。