

# 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

令和5年9月

美濃加茂市

## はじめに

令和4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「臨時交付金」という。）について、健康こども部において適切な事務処理を行わなかったことから、2事業3件に臨時交付金を財源として充当することができなくなり、約4,000万円を精算により国に返還することとなった。

対象は、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（以下「市電気補助金」という。）交付要綱（以下「市電気要綱」という。）において2件、美濃加茂市保育所等給食費負担軽減事業費補助金（以下「市給食補助金」という。）交付要綱（以下「市給食要綱」という。）において1件の合計3件である。

ここに、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を進め、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体制を整備し、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5年9月27日

美濃加茂市行政実務適正化検討会議

### 【臨時交付金の制度主旨】

新型コロナウイルス感染症の感染拡大により、影響を受けている地域経済や国民の生活を支援するため、国によって、地方公共団体が地域の実情に応じて、きめ細やかに必要な事業を実施できるよう創設された交付金で、新型コロナウイルス感染症対応のための取組である限り、原則、地方公共団体が自由に使うことができる。

〈関連する閣議決定〉

新型コロナウイルス感染症緊急経済対策（令和2年4月7日（4月20日変更））

国民の命と暮らしを守る安心と希望のための総合経済対策（令和2年12月8日）

コロナ克服・新時代開拓のための経済対策（令和3年11月19日）

物価高克服・経済再生実現のための総合経済対策（令和4年10月28日）

### 【当市の臨時交付金執行体制】

当市では、地方創生推進交付金の所管を地方創生の担当部署である市民協働部としていたため、同じ内閣府が所管する臨時交付金についても同じ部署（市民協働部地域振興課（令和2年度～令和3年度）、同部ひとづくり課（令和4年度））が取りまとめを担当していた。なお、令和5年度は経営企画部企画課である。

### 【事案に関する共通事項】

3つの事案は、国交付金である臨時交付金を活用した間接補助事業であり、昭和30年11月17日付大蔵省主計局法規課長事務連絡にある「単に間接補助事業等が完了し、補助事業等の支出義務額が確定したとしても間接補助金等の交付がなければ補助事業等が完了したとはいえない」に基づき、年度内に間接事業者へ交付金全額の交付を完了する必要があった。

なお、会計年度は各年の3月31日をもって終了し、現金主義を採用する地方自治体の会計処理では、3月31日までに発生した事実に対して同日までに収入支出を完了することは不可能であるため、未収及び未払となっている現金の受取りや払出しを終え、決算事務の終結を図る猶予期間として会計年度終了後の翌年度の4月1日から5月31日までの2カ月間の期間が設けられており、これを「出納整理期間」といい、その期間の終了をもって「出納の閉鎖」となる。3件の事案においては、出納整理期間において補助金を交付（支払い）した場合、交付した補助金に対して臨時交付金を充当することはできないことが共通点である。

【令和4年度における臨時交付金に関する全体的な業務の流れ】

- 令和4年 6月30日 交付限度額通知受領（4,048千円）  
 ※令和3年12月27日、令和4年2月15日、同年4月28日、同年6月30日の各回受領分をあわせた交付限度額は、計375,692千円
- 令和4年 7月29日 実施計画書提出（375,692千円）  
 ※実施計画書は計画合計額を記載（以下、変更実施計画書も同様）
- 令和4年 9月14日 市議会第3回定例会にて補正予算可決  
 市給食要綱告示・施行（健康子ども部子ども未来課）  
 ※告示決裁は、総務部総務課合議
- 令和4年 9月20日 交付限度額通知受領（115,696千円）
- 令和4年 9月22日 交付申請書提出（373,952千円）
- 令和4年 9月30日 交付決定通知受領（373,952千円）  
 概算払請求書提出（373,952千円）
- 令和4年10月31日 変更実施計画書提出（491,388千円）
- 令和4年12月16日 市議会第4回定例会にて補正予算可決
- 令和4年12月22日 市電気要綱告示（市民福祉部高齢福祉課）  
 ※告示決裁は、健康子ども部健康課、子ども未来課、市民福祉部福祉課、総務部総務課合議
- 変更交付申請書提出（115,696千円）
- 令和4年12月27日 変更交付決定通知受領（115,696千円）
- 令和5年 1月 1日 市電気要綱施行
- 令和5年 1月31日 市電気要綱申請書提出期限
- 令和5年 1月31日 変更実施計画書提出（508,326千円）
- 令和5年 2月15日 交付限度額通知受領（16,938千円）
- 令和5年 3月15日 変更交付申請書提出（18,678千円）  
 翌債承認要求書提出（12,524千円）
- 令和5年 3月17日 変更交付決定通知受領（18,678千円）
- 令和5年 3月17日 概算払請求書提出（121,850千円）
- 令和5年 3月31日 市電気要綱失効
- 令和5年 4月25日 概算払請求書提出（12,524千円）
- 令和5年 4月28日 年度終了実績報告書提出

※臨時交付金を所管するひとつくり課（令和4年度）及び企画課（令和5年度）は、臨時交付金にかかる申請書等について県を通じて国へ提出、国から県を通じて通知を受領。提出にあたっては、美濃加茂市事務決裁規程に基づき経営企画部財政課合議。

## 【目次】

### 1 不適正事務処理事案の内容

- (1) 健康こども部健康課（市電気補助金関連）
- (2) 健康こども部こども未来課（市電気補助金関連）
- (3) 健康こども部こども未来課（市給食補助金関連）
- (4) 全庁調査

### 2 不適正事務処理の原因分析

- (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
- (2) コンプライアンス意識の不足
- (3) タスクとスケジュールの管理不足
- (4) 業務に関する情報の管理不足
- (5) 組織内の部署間の役割分担の不明確さ
- (6) 所属長や監督職などのマネジメント不足
- (7) コミュニケーションに関する認識不足
- (8) 担当業務量及び心的負担の増加、事務の属人化
- (9) ICTの活用不足

### 3 再発防止・改善策に関する考察

- (1) 制度情報の一元管理とプッシュ型支援…原因関連（1）（5）
- (2) 業務環境の整備…原因関連（4）（6）（8）
- (3) コンプライアンス意識の強化…原因関連（2）
- (4) 組織的なタスクとスケジュールの管理…原因関連（3）
- (5) 職位に応じた職員の育成強化（研修と環境）…原因関連（1）（6）
- (6) コミュニケーション方法の見直し…原因関連（7）
- (7) ICTの活用徹底…原因関連（9）

### 4 行政実務の適正化に向けて

## 1 不適正事務処理事案の内容

### (1) 健康こども部健康課（市電気補助金関連）

令和5年4月27日から7月18日にかけてキャリアサポート課が健康課等に対し、事務の執行体制や臨時交付金関連業務について、聞き取り調査を実施した。

#### <令和4年度における健康課の組織体制>

健康課は、課長以下、成人保健係7名、母子保健係8名、総務係4名の3係体制に加え、新型コロナウイルス感染症のワクチン接種対応に専任するための新型コロナワクチン接種対策係2名を置いていた。臨時交付金関連業務については、担当係長1名がこれを担っていた。

#### <事案の概要>

令和4年度に実施された電気料金の高騰に対する支援を目的とした市電気補助金において、医療機関に対する支払いが年度内に完了しなかった。

市電気要綱第5条では、対象医療機関は、市に令和5年1月31日までに補助金申請書を提出しなければならないと規定されていたが、健康課は医療機関に制度の周知や関係書類の送付を行っていなかった。

健康課は、令和5年1月に1件の医科診療所、同年3月に1件の歯科診療所より市電気補助金の交付申請を受け付けていたが、市電気補助金の交付をしなかった。

健康課は、令和5年4月以降に医療機関に周知し、関係書類の送付を行い、市電気補助金の支払いを試みたが、市電気要綱に基づく取り扱いではないことに加え、臨時交付金の充当対象にならなかったために支払いができなかった。

結果として、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、市電気補助金の支払いが大きく遅延したものの。

対象となる医療施設：計61施設

病院 4

医科診療所 30（このうち1月中に1件申請済みであるが、未払いである）

歯科診療所 27（このうち3月中に1件申請済みであるが、未払いである）

令和4年度臨時交付金対象外総額：32,412千円（精算による返還）

※令和5年度補正予算において同年度臨時交付金を活用した同事業を実施するため、一般財源を充当していない。

<報告及び聞き取り内容>

- ①令和4年12月議会における補正予算の議決を受け、健康課長より担当係長に補助事業開始の指示を行った。令和5年1月以降、健康課長は補助事業の業務進捗について担当係長に確認していたが、担当係長からは事務を進めている旨の報告を受けていた。
- ②令和5年1月下旬に医科診察所1件からの申請書が届き、受付印を押したが、文書收受及び交付決定の事務を行わなかった。
- ③令和5年3月中旬に歯科診療所1件からの申請書が届き、受付印を押したが、文書收受及び交付決定の事務を行わなかった。
- ④令和5年4月10日（月）、市内医療機関からの「補助金申請書の送付がいつになるか教えて欲しい」との問いに対し、担当係長が「14日（金）には送付できません」と回答した。以前より電気補助金の申請書を送付するよう催促されていた。
- ⑤令和5年4月14日（金）午後に行われた令和5年度補正予算ヒアリングの際、財政課が令和4年度の執行状況を確認したが、担当係長は「請求書が提出されていないため支払いができない」と回答をした。なお、これらの指摘について、担当係長から健康課長への報告はなかった。
- ⑥令和5年4月14日（金）午後4時頃、市内医療機関より健康こども部長（令和5年4月1日付着任）に対して、電気補助金が支払われていないことについての問い合わせがあり、健康課長が担当係長に支払い状況の確認をしたところ、「5月20日（土）に支払いができるよう予定している」と報告を受けたため、同内容を健康こども部長に伝えた。
- ⑦令和5年4月14日（金）午後5時30分頃、担当係長より健康課長に相談があると告げられ、補助金申請等に関する文書が未送付であったことがこの時点で判明した。
- ⑧上記⑦直後、健康課長から健康こども部長に状況を報告し、どう対応するべきか担当係長を含む3人で協議した。市電気補助金の支払いについては、令和4年度の出納の閉鎖（令和5年5月31日）も迫るなか、出納の閉鎖まで（出納整理期間）であれば補助金の支払いが可能ではないかと3人で思い込み、同日夜に補助金申請書類等一式を準備し、翌日令和5年4月15日（土）の午前中に各医療機関に直接届けることとした。
- ⑨令和5年4月14日（金）午後7時頃、健康こども部長より副市長に庁内メールにて事案についての一報をいれた。副市長が当該メールを確認したのは、令和5年4月17日（月）の登庁直後であった。
- ⑩令和5年4月15日（土）、健康課長及び担当係長の2名にて、それぞれ23の施設を直接訪問し、申請書類等一式を手渡ししながら、申請に関する説明を行った。なお、申請書類等の提出を令和5年4月28日（金）までと説明し、申請日を令

和5年1月31日とした申請書及び請求日を令和5年3月31日とした請求書を配布した。

- ⑪令和5年4月17日（月）、残りの13医療機関についても健康課長及び担当係長の2名で手分けし、申請書類等一式を直接手渡し、同様の説明を行った（担当係長9施設、健康課長4施設）
- ⑫令和5年4月17日（月）午前中、副市長が健康こども部長に財政及び法令の担当課に事実関係を確認するように指示をした。
- ⑬令和5年4月17日（月）午後4時に、関係する部課長（経営企画部長・総務部長・健康こども部長・ひとづくり課長・総務課長・財政課長・健康課長）が集合し、事実関係を確認した。令和5年4月1日以降の市電気補助金の支払いが、臨時交付金の対象にならないことを岐阜県に最終確認することとなった。
- ⑭令和5年4月18日（火）正午ごろ、財政課長が岐阜県市町村課に対象事業の臨時交付金の考え方について念のため確認したところ、間接補助事業については、令和5年4月1日以降の支払いについては臨時交付金を財源充当できないと回答を得た。これにより、令和5年4月1日以降に医療施設からの申請に基づき市電気補助金を交付（支払い）した場合には、一般財源を充てなければならないことが確定した。
- ⑮令和5年4月19日（水）、健康課長、担当係長及び課員1名が各医療機関に架電し、令和5年4月15日（土）及び17日（月）に配布した申請書類等一式は、市電気要綱が効力を失い、無効となることから、補助金の交付は現在保留状態となっており、今後については改めて案内する旨を説明し、謝罪を行った。また、4月14日から17日にかけて手交した申請書類等一式については廃棄を依頼した。
- ⑯令和5年4月20日（木）、健康課長は令和5年3月中旬に受理していた歯科診療所1件からの申請書を当該診療所に持参の上、返却した。
- ⑰令和5年4月21日（金）、健康課長は令和5年1月下旬に受理していた医科診察所1件からの申請書を当該診療所に持参の上、返却した。
- ⑱令和5年4月21日（金）、すべての医療機関の連絡が完了した。

<報告及び聞き取り内容の骨子>

- 年度途中の新規事業であったため、担当係長は業務遂行に不安を感じていた。
- 担当係長は、年明けに市電気補助金の申請に関する案内を医療機関に送付しなければならないことは理解していたが、様々な業務（ヘルステック健康まちづくり事業、新型コロナウイルスワクチン接種体制確保事業等）が重なったことで、精神的に追い詰められ、優先すべき事業の判断ができず、申請案内書類送付事務に

手が付けられなかった。

- 担当係長は、こども未来課から業務を手伝う旨の声掛けを受けていたが、負担をかける申し訳なさから依頼することができなかった。
- 担当係長は、係内のマネジメントが難しく係員に協力依頼ができなかった。また、全庁的な事業でもあり、自身で何とかしなければならないとの思いから、この事業に関して健康課長にも相談できずにいた。
- 担当係長は、健康課長から業務についてどうかという声掛け程度はあったが、深い話はしていない。
- 担当係長は、市電気要綱第5条に規定されている、令和5年1月31日までに医療機関が市に対し補助金申請を提出しなければならないことは認識していた。また、担当係長は、市電気要綱上、年度末に効力を失うことは認識していたが、医療施設に対して4月1日以降も出納の閉鎖までであれば市電気補助金を交付できると考えていた。

<担当課が考えている事案の要因>

- 国交付金を活用した間接補助事業に対する理解が欠如していた（年度内に間接補助金交付が完了していること等）。
- コンプライアンス意識が欠如していた（市電気要綱に基づく適正な事業の執行）。
- 健康課長をはじめ課全体で業務の進捗管理ができていなかった。
- 健康課長は担当係長の業務量が多いことを把握しており、面談等により係内での適切な業務の分担について指導を繰り返していたものの、係内で解消には至らなかった。
- 担当係長は、市電気補助金の案内の発送時期に同時進行せざるを得ない事業が重なっていた。
- 担当係長は、監督職の経験が浅く、係員が年上でもあったことから依頼しにくい状況であった。

(2) 健康こども部こども未来課（市電気補助金関連）

令和5年5月9日から17日にかけてキャリアサポート課がこども未来課等に対し、事務の執行体制や臨時交付金関連業務について、聞き取り調査を実施した。

<令和4年度におけるこども未来課の組織体制>

こども未来課は、課長以下、こども政策係3名、こども保育係4名の2係体制に加え、所属係を持たない課長補佐1名を置いていた。市電気補助金関連業務については、担当係長のほか担当者2名がこれを担っていた。なお、病気療養のため令和5年3月上旬まで課の職員は1名少ない状態であった。

<事案の概要>

令和4年度に実施された電気料金の高騰に対する支援を目的とした市電気補助金において、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。

対象となる子育て施設：計17施設

令和4年度臨時交付金対象外総額：5,633,124円（精算による返還）

※令和4年度予算において一般財源を充当して事業を実施した。

<報告及び聞き取り内容>

- ①令和4年12月22日より令和5年3月16日までの期間、こども未来課は、市電気補助金の交付申請に係る必要書類等を対象事業所に電子メールにて通知するなど、補助金交付請求書の受理まで、適切に事務を実施した。
- ②令和5年3月20日（月）、こども未来課担当者は、財務会計電子決裁システムにて支出命令書を起票し、担当係長の承認及びこども未来課長の決裁を経て会計課に送付した（計18件）。
- ③令和5年3月22日（水）、会計課から、添付書類の不備（支出命令書に添付した請求書に検収日が記載されていないこと、交付決定通知が添付されていないこと）について指摘あり、同課からこども未来課長へ支出命令の差戻し（2件）がされ、同課からこども未来課長に連絡した。なお、令和5年3月20日（月）に起票された18件のうち、2件については会計課の確認不足により決裁処理され、支出（支払い）された。
- ④令和5年3月23日（木）、こども未来課担当者は、こども未来課長の指示によ

り支出命令16件の処理をこども未来課決裁前の処理に戻した。

- ⑤令和5年3月24日（金）、こども未来課担当者は、検収日を記載した請求書及び交付決定通知を添付し、再度支出命令書を起票したが、検収日の相違（請求日を記載したこと）により、担当係長から差し戻され、再度検収日を交付決定日に修正して起票した。この時点において、こども未来課担当者及び担当係長は、支払日が令和5年4月10日（月）になることは認識していたが、年度末までの支払が必要であることを認識していなかった。
- ⑥令和5年3月28日（火）、こども未来課担当者は、財務会計電子決裁システムにて支出命令書1件を起票し、担当係長の承認及びこども未来課長の決裁を経て会計課に送付し、翌日決裁となった。本支出命令書による支払日は令和5年4月10日（月）となった。
- ⑦令和5年5月8日（月）、財政課が臨時交付金による市電気補助金の執行について確認したところ、令和5年4月10日（月）が支払日となっていたため、臨時交付金の財源充当対象外となることを担当係長に指摘した。担当係長からこども未来課長（令和5年4月1日付着任）及び健康こども部長にその事実を報告した。
- ⑧令和5年5月9日（火）、健康こども部長が市長及び副市長に報告した。

<報告及び聞き取り内容の骨子>

- 国交付金を活用した間接補助事業について、令和5年3月末までに支払いを完了する必要性の認識がなく、4月以降の支払いでも出納の閉鎖前であれば、臨時交付金の対象になると思っていた。そもそも（財政課やひとづくり課から）制度に関する情報提供がなかった。
- 各施設に対し、請求書の提出期限を設定すればよかったが行っていなかった。
- ひとづくり課の予算執行状況チェックが令和5年4月では遅いため、組織の課題として認識している。

<担当課が考えている事案の要因>

- 臨時交付金における間接補助事業は、事業実施年度内に交付が完了しなければならないという認識を得る機会を与えられず、課として認識できなかった。
- 事業開始以降、申請受付までは予定通りであったが、交付決定後、請求書の提出期限を設定していなかったことにより、事業所からの請求書受理が遅れ、結果、支払い決裁の起票が令和5年3月20日になった。
- 財務会計電子決裁システム起票者の支出命令書の起票に対する理解不足、決裁者であるこども未来課長及び承認者である担当係長の確認不足であった。

### (3) 健康こども部こども未来課（市給食補助金関連）

令和5年6月22日から29日にかけてキャリアサポート課がこども未来課等に対し、事務の執行体制や臨時交付金関連業務について、聞き取り調査を実施した。

#### <令和4年度におけるこども未来課の組織体制>

こども未来課は、課長以下、こども政策係3名、こども保育係4名の2係体制に加え、所属係を持たない課長補佐1名を置いていた。市給食補助金関連業務については、担当係長のほか担当者3名がこれを担っていた。なお、病気療養のため令和5年3月上旬まで課の職員は1名少ない状態であった。

#### <事案の概要>

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市給食補助金において、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。

対象となる事業者：1事業者（計8施設分）

令和4年度臨時交付金対象外総額：2,372,314円（精算による返還）

※令和4年度予算において一般財源を充当して事業を実施した。

#### <報告及び聞き取り内容>

- ①令和4年9月14日より12月14日までの期間、補正予算可決、市給食要綱の告示、施行（同年4月1日以後の給食の提供に係る経費から適用）、調理事業者への事業案内文書（事務連絡）通知、給食補助金交付申請書等の受領、交付決定（こども未来課長決裁と財政課合議）通知送付、財務会計電子決裁システムによる支出負担行為決議書の起票及び決裁（こども未来課長決裁後、会計課決裁）までを実施した。
- ②令和5年3月30日（木）、こども未来課は、調理事業者から補助事業等計画変更申請書を受領。補助金等変更交付決定（こども未来課長決裁と財政課合議）となり、補助金等変更交付決定通知書を同事業者に送付した。
- ③令和5年3月31日（金）、こども未来課は、調理事業者から補助事業等実績報告書を受領。同報告書に基づいた処理を行い、補助金等確定通知書を同事業者に送付した。
- ④令和5年4月14日（金）、こども未来課は、調理事業者より補助金等交付請求

書を受領。同日に、こども未来課担当者は、財務会計電子決裁システムにより、支出命令書を起票した（17日こども未来課長決裁）。

- ⑤令和5年4月27日（木）、支出命令書電子決裁完了（会計課決裁）。
- ⑥令和5年5月10日（水）、調理事業者の口座へ入金完了。
- ⑦令和5年6月21日（水）、6月20日（火）の庁内掲示板（令和4年度 歳入歳出決算書の確認及び財産に関する調書の作成について（会計課））に基づき、歳入歳出決算書の内容確認中に、こども未来課長確認により疑義が発生した。
- ⑧令和5年6月22日（木）、こども未来課長及び担当係長の内容確認により、臨時交付金の充当ができないことが確定し、こども未来課長が健康こども部長へ報告した。

<報告及び聞き取り内容の骨子>

**【発生について】**

- 令和4年12月の支出負担行為決議書の決裁時に、補助金の支払い方法について、概算払いで行わないのかという会計課からの指摘があり、こども未来課が調理事業者にも確認をしたが、同事業者は実績払いを希望した。
- 財務会計電子決裁システムにおいて、令和5年4月17日（月）に決裁する際に市給食要綱を確認し、特に問題はないと思った。財源が何かまでは確認しなかったため、令和5年3月31日に支払いを完了することが必要という認識がなかった。

**【判明が遅れたことについて】**

- 令和5年5月8日（月）に、市電気補助金の支払いが年度内に終わっていなかった件が判明した際に、他の伝票も確認すればよかったが、もしかしたら他にもあるかもしれないと考えたものの、臨時交付金については、電気料金関連のことだけに気が向いていたため、その他同様の事例があると思いつかなかった。
- 監査資料等を作成するうえで、5月下旬から6月上旬に気づくことはできたかもしれないが、至らなかった。

<担当課が考えている事案の要因>

**【発生について】**

- 臨時交付金を活用する事業に対する理解が不足しており、交付金を財源として補助金を交付する間接補助事業について、年度末までに支払いを完了する必要があることを認識していなかった。
- 上記記載事項の理解不足により、当該補助金の交付要綱について、実績報告の期限を令和5年3月31日に設定するなど、交付金の対象外となる構成で作成した。

○市給食要綱の作成段階において、財政課やひとづくり課など関係課と制度の整合性等について協議を実施しなかった。

**【判明が遅れたことについて】**

○令和5年5月8日に電気料金補助事業に関する不適正事務処理事案が判明した際に、臨時交付金を財源とした間接補助事業となるその他の補助事業について確認する行動を起こせなかった。

#### (4) 全庁調査

不適正事務処理事案の発生を受け、以下のとおり、全庁を対象に緊急調査を実施した。

- ①令和5年6月23日（金）から26日（月）までの間、地方創生関係交付金（地方創生推進交付金、地方創生拠点整備交付金、地方創生テレワーク交付金、新型コロナウイルス感染症対応地方創生臨時交付金）を充当して実施した、令和2年度、令和3年度、令和4年度の間接補助事業について調査をした結果、不適正な事務処理により交付金が返還（精算）となる事案が無いことを確認した。
- ②令和5年6月23日（金）から27日（火）までの間、上記以外の国及び県からの支出金を充当して実施した令和4年度の間接補助事業についても調査をした結果、不適正な事務処理により交付金が返還（精算）となる事案が無いことを確認した。

## 2 不適正事務処理の原因分析

### (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の場合、年度内に間接補助事業者へ補助金全額の交付を完了する必要があったことを関係者が認識していなかったことである。決裁行為は政策を実行するための重大な任務であるにもかかわらず、所属長や監督職は臨時交付金関連業務についての認識が不十分であった。

臨時交付金を所管したひとつづくり課及び財政を所管する財政課より、関係課に対して、国交付金を活用した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、健康課及びこども未来課は上記の認識を得るに至らなかったことも要因であった。

本市が上記の認識を得る機会は、昭和30年11月17日付大蔵省主計局法規課長事務連絡のほか、直近では、「(平成30年12月11日付県市町村課長通知)平成29年度決算検査報告による指摘を踏まえた地方創生推進交付金等に係る留意事項について」において、地方創生推進交付金の活用にあたっては、事業実施年度内に間接交付金を交付完了することを昭和30年の大蔵省事務連絡に基づき説明していることが挙げられる。

また、「(令和2年11月17日付県市町村課長通知)新型コロナウイルス感染症対応地方創生臨時交付金の内定について(通知)」及び「(令和3年1月29日付県市町村課メール)新型コロナウイルス感染症対応地方創生臨時交付金の適正執行について」では、臨時交付金を財源として実施する事業について、間接補助事業者への支払いは年度内に交付金を支払うように連絡がされており、「(令和3年2月4日付県市町村課メール)新型コロナウイルス感染症対応地方創生臨時交付金の適正執行について(協力金負担金事業について)」では、感染症拡大防止協力金の県に対して支払う市町村負担金は、間接補助事業の実施にあたり、年度内に県に対して支払いを終えることが必要であると通知されている。

さらに、「(令和3年2月19日及び22日県市町村課メール)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・繰越手続きについて」においては、臨時交付金間接補助事業の事業完了日に伴う予算の考え方が示され、国からみて間接補助事業にあたる場合、自治体による補助金の支出が令和2年度の出納整理期間(例:令和3年4月)となるケースでは、国では令和3年度完了事業となるため、翌債・繰越手続きが求められている。

平成30年12月11日通知は地方創生推進交付金、令和3年2月4日付メールは臨時交付金のうち協力金負担事業にかかる通知であるが、両通知を含む令和3年2月19日及び22日メールで示されている事柄は、国の地方創生関係交付金を活用した間接補助事業全般に関わることである。特に令和3年1月29日付メールでは、臨時交付金を財源とした間接補助金の取り扱いについて県の取扱事例をもとに示されていた。

国による地方創生推進交付金等の創設、変更に対して、市の同交付金等を所管する課が変わるなか、担当者の変更も重なり、情報を一元的に継続した管理、運用することができず、結果として交付金制度にかかる知見が組織において欠落し、事業担当課に適切に提供されなかった。

一方で、市電気要綱に基づき、市民福祉部福祉課では同要綱に定める障がい者を対象とした施設に、同部高齢福祉課では同要綱に定める介護施設に、それぞれ適切に市電気補助金の支払いが行われた。これは、間接補助金の取り扱いを知る財政所管課を経験した職員が業務を担当（支援）したことが一因である。

地方創生推進交付金等所管課の変遷

- ① 制度創設～平成31年度 企画課
- ② 令和2年度～令和3年度 地域振興課
- ③ 令和4年度 ひとつづくり課
- ④ 令和5年度～ 企画課

※新型コロナウイルス感染症対応地方創生臨時交付金制度は令和2年度創設。

## (2) コンプライアンス意識の不足

自治体の行政サービスを実施するため、公務員が行う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が、3つの事案では実施の根拠に対する認識が不足していたため、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。

根拠となる要綱に基づき、期限を守るように業務を進めなかったこと（令和5年1月末までに申請書が提出されるように周知しなかったことや同月及び令和5年3月に受理した申請書を処理しなかったこと。）や、過去の期日での案内文書を対象医療機関に手交したことは、過去に遡った処理を行えばよいという誤った認識に起因していた。

なお、過去に遡った事務処理については、担当者一人の判断ではなく、部の判断であった。

また、年度が替わった令和5年4月になってから、令和5年1月及び3月に受理した行政文書である申請書を事業者に返却していた。

一方、会計課が書類の不備がありながら、2件の支出を認めたことは会計処理の規定に適合していなかった。

## (3) タスクとスケジュールの管理不足

政策（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）が組織的かつ可視化されて管理されておらず、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。

事業に取り掛かる際に、何をいつまでにやるかを組織的に確認し、誰もが確認できる状態になっていなかった。

予算の執行については、定例の作業である決算見込みを専用のシステムに手動で入力しており、年度末までに執行する予定であれば、執行予定額を入力するため、年度末が迫って未執行状態であっても、財政担当課はリスクを発見することができない。システムには未執行であることを知らせるアラート機能はなく、都度、予算の差引簿を出力して確認しなければならないため、財政担当課が全ての事業を確認することは困難である。

#### (4) 業務に関する情報の管理不足

業務の実施に必要な情報である、過去に策定された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。

なお、行政文書等の不適正な管理は、3つの事案に限定したことでなく全庁的なリスクである。保管場所を含め、行政文書等（電子データを含む）の管理が適切に行われていなければ、情報取得に時間がかかり、業務執行の効率が悪くなる。

会計課への聞き取りによると、財務会計・電子決裁処理マニュアルには、添付書類に対する検収印についての記載が2か所にあり、1か所は不要、1か所は必要となっていたが、こども未来課の事案においては、請求書の検収印がないことを理由に電子決裁が差し戻されていた。会計課職員によれば、同マニュアルの「検収印が不要」との記載は誤りであった（記載誤り判明後に改訂済み）。

#### (5) 組織内の部署間の役割分担の不明確さ

政策を執行する場合、一つの部署で完結することはなく、政策間の調整や、財政的な措置に関する事項が必ず発生するため、それぞれの部署において必要な役割分担を確認する。役割分担に対する正確な認識に基づき、それぞれの部署が責任をもって分担業務を実行する必要があるが、3つの事案については、その役割分担が不明確で、その分担状況を管理する者が存在していなかった。

3つの事案は、臨時交付金を活用するプロジェクトである。交付金を所管するひとづくり課、財政課、事業担当課の役割が不明確であり、さらにプロジェクト全体を管理するマネージャーが不在であった。

また、市電気補助金関連の事案が発生した際に、令和5年度に臨時交付金を所管する企画課及び財政課は、臨時交付金を活用した間接補助金において同様の事案の有無を事業担当課に確認するよう指示すべきであった。適切な指示と対応がなされていれば、市給食補助金関連の事案を早期に発見することができた。

#### (6) 所属長や監督職などのマネジメント不足

職員には、職位に応じた役割が求められ、上位の職位にあるものは、監理、監

督を果たす必要があったが、各員がその役割を果たせていなかった。

健康課の事案においては、監督職である係長のみが当該実務を担い、係内でのマネジメント機能を発揮することができなかった。

こども未来課の事案においても、係長自らが交付決定通知を送付するなどの状況があった。

所属長による部内あるいは、課内の必要な調整がなされなかった。

現在の組織体制は、社会ニーズの多様化に伴い、業務量が増加し、かつてより部や課が増え、細分化されている。このことにより管理職の人数が増えていながら、職員数は同じように増えていない（平成25年度と令和5年度を比較すると、全職員数は108.5%の増加率であるのに対し、管理職は140.6%、課長補佐以下は105.0%となっている。全職員数に対する課長補佐以下の職員数の割合は、平成25年度は90.3%であるのに対し、令和5年度は87.5%と低下している。）ため、必然的にプレイヤーとなる職員が不足する状態であり、その結果として本来はマネージャーであるべきはずの管理職がプレイヤーとしての業務を実施せざるを得なくなり、マネジメントに割く業務時間を確保できていないことになる。

#### (7) コミュニケーションに関する認識不足

業務の実施にはコミュニケーションが重要であることは明らかだが、その伝達について、関係者間で認識にずれがあり、かつ、目に見える形、組織内で共有できる形がとられていなかった。

健康課へのヒアリングから、進捗に関し、健康課長と担当係長の認識がずれており、メールで文字として残るようなやり取りもなされていなかった。

なお、本市役所には口頭での伝達事項に加えて、確認のためメールを送信するなど、コミュニケーションを可視化することやメール送付においてCCを活用し、関係者（上司及び部下）に共有する習慣が根付いているとは言い難い。

#### (8) 担当業務量及び心的負担の増加、事務の属人化

健康課の事案に関わる担当者は、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ており、日々の業務に追われ、身体的にも精神的にも相当の負担であった。かつ、臨時交付金に関連する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だった。

今回の事案を含め、国からの緊急的かつ臨時的な財政支援を伴う事業については、自治体の執行体制が整備できているか否かにかかわらず、国からの交付金等が配分される。そのため、自治体の「予算を執行する人的資源が不足する」という経常的な組織課題が顕在化する。

本市の場合、年度当初の事務分掌において人的資源の余力はほとんどなく、このような機会に、組織の弾力性がないことが露見する。特に年度途中における新

規事業の執行においてはリスクが高まる。

本市の人口1万人あたりの普通会計部門正規職員数は56.32人であり、人口・産業構造等が類似する地方公共団体78団体のなかで、最下位から4番目の少なさである（令和4年4月1日現在。総務省：類似団体別職員数の状況より）。

また、本市の平成30年度の一般職に属する職員数は355人、当初予算（全会計）は約363億円である。令和4年度の一般職に属する職員数は359人、当初予算（全会計）は約383億円であり、平成30年度と比較して予算規模は1.05倍、職員数は1.01倍である（令和4年4月1日現在。人事行政の運営等の状況及び各年度予算より）。

#### （9）ICTの活用不足

本市では、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ICTに関連するビジネスツールが利用できない。よって、スケジュールやタスク管理、インターネット環境を活用した情報収集などに余分なコスト（人的作業時間・費用）を割いて、本来行うべき業務に向ける労力が奪われている状態であり、当該事項はすべての業務に影響している。

総務省通知による三層分離（2015年に発生した日本年金機構の情報漏洩を契機に、個人番号利用事務系、政府や地方公共団体の情報系であるL2WAN接続系、インターネット接続系、それぞれのネットワークを分離することでセキュリティを大幅に強化する措置）の影響により、高いセキュリティ能力を確保しているが、反面、業務の効率性が低下している。

本市では、特別な措置を施さずにインターネット回線に接続したり、標準的グループウェアを使用したりすることはできない。

### 3 再発防止・改善策に関する考察

#### (1) 制度情報の一元管理とプッシュ型支援…原因関連 (1) (5)

交付金を所管する課においては、制度に係る情報を一元的に管理、運用し、事業担当課へ積極的に情報を提供（プッシュ型）する。また、交付金を所管する課の変更等は、情報の欠落が危惧されるため、財政にかかる専門的な知見が集積する財政課と協同して、継続的に交付金制度の管理、運用を行う。

なお、臨時交付金のような社会情勢の急変や災害等に起因する国の緊急的な政策については、特に情報欠落のリスクが高まるため、事業担当課による迅速な政策執行に加え、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…原因関連 (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や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（統一した方法での保存や定期的な点検と見直し）を行い、業務効率化を徹底する。

また、特に、国の交付金等を扱う事務や予算規模の大きい事業については、主担当に加えて副担当を設置する複数担当者制度とし、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…原因関連 (2)

市政に対する市民の信頼を確立するために透明性の高い市政を推進し、職員が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、社会及び市民の要請を踏まえた政策執行のために、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い、特に国及び県の交付金を活用する補助金交付要綱の策定にあたっては総務課に加えて、財政課及び企画課の確認を得ることとする。

#### (4) 組織的なタスクとスケジュールの管理…原因関連 (3)

情報共有の仕組みを再構築し、システム上で複数人のタスク(何をする)とスケジュール(いつまでにする)を管理する体制を整え、周知と実施を徹底する。

業務管理について、周りにもそのプロセスを見える化するため、タスクとスケジュール管理のための電磁的システムを導入し、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（研修と環境）…原因関連（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。また、様々な機会を通じて、職員に行政を司る使命感を養う働きかけを行う。

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する。

また、当組織では機能しているとは言えない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…原因関連（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ならず、関係者が共通の認識を持つに至ることであると理解し、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…原因関連（9）

情報やノウハウ等の蓄積と共有については、従来型（人に聞く等）のコミュニケーションや研修よりもICTの活用の方が他の職員の勤務時間や負担感を考慮しなくて済むことや時間的コストを削減できるというメリットを鑑み、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、また、積極的な働き方改革にもつなげることが急務である。

#### 4 行政実務の適正化にむけて

今回の事案は、支援すべき事業者に政策を届けられなかったばかりか、精算による返還金を多額に生じさせ、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ではなく、組織としての真価が問われている。

今回の事案の根底には、事務量の増加や制度の複雑化などがある中、全庁的な課題として、情報が十分に伝達・管理されるような制度が構築されていないことがあり、この点を放置しておく、今後も情報不足・理解不足に起因する重大なミスが発生する可能性が全庁的にある。

今回の事案を契機にこの点を変えていくことが、当市の「行政実務の適正化」のために為すべきことであり、それには全庁的な構造改善が必要で、一つの対策ですべての課題を解決するような特効薬となる対策は難しい。

ヒューマンエラーが発生しても、それが市民に影響を及ぼす前の段階で組織が発見し、市民を守り、職員を守るための必要な対処ができるような仕組みを整えることは、あらゆるリスクを最小限にするために組織に課せられる使命である。

組織は、職員個々が自己の役割を正確に認識することを助け、行政実務の適正化のための仕組みを組織全体で再構築し、絶え間なくその改善を続けていく必要がある。

以上の事から、今回の事案を受けて、新たに、不適正事務処理の再発防止策を盛り込んだ「政策執行の指針」を策定し、行政職員の事務執行の土台となる文書として位置付けて組織内に徹底し、社会の変化にあわせて常に指針の改善に取り組んでいくこととする。

「政策執行の指針」に基づく取り組みにより、個々の職員が安心感をもって職務に励むことで意識が変化し、意識が変わることによって積極的かつ能動的な行動を創発したい。また、適正な職員数の確保に取り組みながら、個々の職員の行動変容を組織風土の改善につなげ、市民と職員、社会に信頼される持続可能な組織を構築するとともに、持続可能な取り組みを担保するセクションの設置及びトップマネジメント強化の必要性をここに認識する。

行政実務適正化アドバイザーによる法務・経営・行政の各視点における助言を得て、行政実務適正化検討会議において本報告書を作成した。

□行政実務適正化検討会議

会 長	副市長
副会長	総務部長
副会長	経営企画部長
委 員	総務課長
委 員	企画課長
委 員	財政課長
委 員	キャリアサポート課長
委 員	自治体DX推進室 DX推進マネージャー

□行政実務適正化アドバイザー

法務視点	弁護士 落合 孝文 氏
経営視点	企業経営者 野口 真人 氏
行政視点	行政実務経験者 若宮 克行 氏