

不適切な事務処理に関する調査報告書

令和2年8月

掛川市事務処理等適正化委員会

目 次

第1	はじめに	
1	経緯	1
第2	不適切な事務処理等の調査結果	
事案1	条例案可決前の期末勤勉手当の支給	2
	(1) 事案の概要	
	(2) 事案発生要因	
	(3) 事案発生原因分析と必要な対策	
事案2	家代の里地内の緑地の売却	5
	(1) 事案の概要	
	(2) 事案発生要因	
	(3) 事案発生原因分析と必要な対策	
事案3	和田岡原地内のファームポンド（農業用貯水施設）の誤った登記処理	9
	(1) 事案の概要	
	(2) 事案発生要因	
	(3) 事案発生原因分析と必要な対策	
事案4	個人情報掲載書類の持ち出し	11
	(1) 事案の概要	
	(2) 事案発生要因	
	(3) 事案発生原因分析と必要な対策	
第3	再発防止のための取組	
1	掛川市職員行動指針【資料1】	12
2	再発防止のためのアクションプラン【資料2】	13
3	不適切な事務処理等発生時の報告体制【資料3】	22
4	掛川市土地処分事務処理マニュアル【資料4】	26

第1 はじめに

1 経緯

令和元年12月支給分の期末・勤勉手当改定分の条例案可決前の支給に続き、家代の里地内の行政財産である緑地の売却、和田岡原地内のファームポンド（農業用貯水施設）用地の誤った登記処理とその後の事務遅延、さらに、個人情報掲載書類の持ち出しという不適切な事務処理等のミスが連続して発生した。これらの事案については、新聞やテレビなどで大きく報道されているところである。

掛川市は、このような事態を受け、令和2年1月7日に市長を委員長とする「掛川市事務処理等適正化委員会」（以下「適正化委員会」という。）を設置し、適正な事務処理や財産管理、さらには再発防止策などについて協議を進めていくこととした。また、適正化委員会に、政策官等による「作業部会」を設置し、必要な調査等を実施することとした。

適正化委員会及び作業部会において、今回発生した4件の事案について、事案発生の要因等を調査し、報告書としてまとめるとともに、二度とこのようなことを起こさないよう再発防止に向けた取組を推進していくこととする。

第2 不適切な事務処理等の調査結果

事案1 条例案可決前の期末勤勉手当の支給

(1) 事案の概要

令和元年11月20日開会の市議会において、「掛川市職員の給与に関する条例の一部を改正する条例案」を提出し、給料額及び期末勤勉手当支給率の改定の条例案について、市議会で審議中であるにもかかわらず、条例案が可決する前の12月10日支給の期末勤勉手当を改定後の支給率で算定したことにより、期末勤勉手当の過支給が発生した。

(2) 事案発生要因

- ① 給与実務担当者が給与条例改正の内容を十分に認識していなかったこと。
- ② 給与実務担当者2名は配属1年目であり、給与改定の事務の流れを十分に理解していなかったこと。また、事務手順書が整備されていなかったこと。
- ③ 給与実務担当者（2名）が議決日を意識していなかったこと。また、給与条例改正は係長が担当し、実務担当者とは異なるため、差額支給に関する情報が共有されていなかったこと。
- ④ 期末勤勉手当支給に関する起案文書に支給率の記載がされていなかったこと。
- ⑤ 決裁者が起案者へ支給率や個別支給額を確認していなかったこと。

(3) 事案発生の原因分析と必要な対策

① 法令を遵守した事務の執行

原因分析

給与条例可決前に、改定後の支給率で期末勤勉手当の支給を行っている行為は、法令に基づく事務処理の大原則から逸脱した行為であり、このような事務執行はあってはならない。このようなことが発生した原因として、実務担当者が条例改正の趣旨を十分に把握していなかったこと及び法令遵守の意識に欠けていた。

必要な 対策

・庁内すべての職員への法令遵守に対する意識向上
・議会の流れや庁内意思決定の流れを習得する機会

[再発防止策]
AP 1 ①
AP 2 ①～③

※ [再発防止策] : 資料3「再発防止のためのアクションプラン」(AP)における対応項目

② 業務執行の手順とチェック体制

原因分析

人事院勧告に基づく給与条例の改正内容は毎年異なっているが、過去の経験に基づく事務執行をした結果、誤った支給につながっている。条例改正の内容に応じた事務処理手順書が整備されていなかったことが大きい。また、抽出チェックを上位決裁者のどの段階で行うかなど、チェック体制も確立されていなかった。

必要な 対策

・実務に即した事務処理手順書の作成
・チェックリストの作成及びチェック体制の強化

[再発防止策]
AP 3 ①～③
AP 5 ②③

③ 係内の情報共有

原因分析

条例改正の担当者と実務担当者が異なっていた。同じ業務を行う上では、何よりも情報を共有していることが大前提となる。本事案においては、条例改正案の起案文書や全員協議会説明資料も係内で回覧されており、書面上においては、差額支給の仕組みについて、把握する機会は十分にあったが、係長からの口頭による説明が不足していた。

必要な 対策

・係長から口頭による「促す・補う・確認する」の実施
・組織で業務を行う意識の徹底及び相互に補完する体制の確立

[再発防止策]
AP 4 ①～④

④ 起案文書の作成技術

原因分析

本事案の起案文書には、支給根拠となる支給率等の記載や根拠となる参考資料の添付もなかった。特に、今回のように条例改正により支給率が変更になる場合には、改正内容を明示した起案文書の作成が必要である。

文書作成の手引きにおいて、「起案（伺い）文には、簡単なものをのぞき、判断の資料として準拠法規、事前の調査、前例その他参考事項を記載し、起案準拠を明らかにする。」となっている。

必要な 対策

・起案文書作成の仕方などの文書作成技術の習得

[再発防止策]
AP 2 ①②

⑤ 決裁の意義と責任

原因分析

決裁する上司は、それぞれの職位に応じた必要なチェックができていなかった。また、決裁権者は、決裁事項について、最終的に意思を決定するものであり、その責任は重い。決裁権者は、起案内容を十分精査の上、記載すべき事項や添付資料などの不備について起案者へ指導すべきであり、押印する責任の自覚が欠如していた。

必要な
対策

・決裁者の決裁文書押印に対する責任の意識改革

[再発防止策]

AP 4 ③

AP 5 ②

AP 6 ③

事案2 家代の里地内の緑地の売却

(1) 事案の概要

平成14年4月26日、家代土地区画整理事業による緑地部分について、家代土地区画整理組合から管財課へ管理引継ぎの申請書が提出され、管財課で普通財産として引継ぎ、以後、当該緑地は普通財産として管理してきた。

平成29年7月28日、市内不動産業者から当該緑地部分の普通財産売却申請書が提出され、平成30年3月23日、不動産業者と市有土地（普通財産）売買契約を締結した。

平成30年7月26日、都市政策課と静岡県都市計画課との打合せにおいて、当該緑地が家代地区計画上の緑地であるとの指摘を受け、売り払いできない行政財産として管理すべき土地であることが判明した。しかし、この事実を速やかに不動産業者へ連絡せず、当該緑地の売買契約の無効による土地の買い戻しを要求したのは令和元年8月15日で、約1年間を要した。

【家代の里緑地の位置づけ】

当該地は、家代土地区画整理事業として昭和63年に都市計画決定（平成元年事業認可）され、平成13年に公共用地（緑地）として換地処分されている。平成6年に決定された家代地区計画においても、緑地として地区施設に位置づけられている。

(2) 事案発生要因

- ① 掛川市では、土地区画整理事業で発生した緑地について、慣例的に、普通財産として管理してきたこと。また、法令に対する意識が欠如していたこと。
- ② 当該緑地売却の判断を「土地利用事業概要書事前指示事項措置表」で行うことに疑問を持たなかったこと。
- ③ 「普通財産（家代の里一丁目、富部地内）の売払について」の起案文書において、土地区画整理法や都市計画法での視点での可否を判断する担当部署への合議がなされていなかったこと。
- ④ 売却に際して経緯等の十分な検証を行わなかったこと。また、起案者及び決裁者とも、当該緑地が行政財産であるという認識がなかったこと。
- ⑤ 問題発覚後、すぐに不動産業者へ連絡するなど、迅速な対応を怠ったこと。
- ⑥ 限られた職員だけで密室において協議する体制となっており、全庁で協議することが欠如していたこと。
- ⑦ 管財課及び都市政策課は、上司からの指示が静岡県の指摘と異なることを認識しながら、全庁的に相談するなどの行動を起こすことができなかったこと。また、上司に対して意見を言える体制ではなかったこと。

(3) 事案発生の原因分析と必要な対策

① 法令を遵守した事務の執行と業務執行の適切な判断

原因分析

行政財産として管理すべき緑地について、従来からの慣例により土地区画整理事業等完了後に、普通財産として管財課へ引き継ぎ、管理していた。また、慣例的に行っていたことに対し、法令等に違反していないかをこの事案が発覚するまで確認をしていなかった。

また、「土地利用事業概要書指示事項措置表」は、本来、売り払い後の宅地造成について、審査を行うものであり、売り払いの可否を判断するための手続きを行うものではないにもかかわらず、当該緑地の売却において、事前措置表という誤った手続きの判断がされていた。

必要な
対策

・庁内すべての職員への法令遵守に対する意識向上
・慣例的業務の見直しと業務の適切な判断ができる職員の育成

[再発防止策]
AP 1 ①
AP 2 ③④
AP 3 ③
AP 4 ④

② 確実な事務引継ぎ

原因分析

家代土地区画整理組合から引き継いだ平成14年当時は、当該緑地は売却してはいけない土地として管理すべきであると認識していた。担当者が変わる中で、普通財産は売却してもいいという認識に変わってきていることから、十分な引継ぎがされていなかった。

必要な
対策

・担当者変更による取扱相違防止のための確実な事務引継ぎの徹底(情報の共有化・見える化)

[再発防止策]
AP 3 ①～③

③ OJTの活用

原因分析

当該緑地を売却するに至るまでに、「土地利用事業概要書事前指示事項措置表」の作成及び「普通財産（家代の里一丁目、富部地内）の売払について」の起案文書の決裁において、いずれも土地区画整理事業の担当課への合議がなされていなかった。仮に、いずれかにおいて情報が提供されていれば、売却する前に気づくことができた。適正な合議先や情報提供について、管理職等の経験に基づく知識・ノウハウの伝承や業務遂行過程における上司・先輩からの適切な指導助言がされていなかった。

必要な
対策

・上司によるOJTの活用による指導
・コミュニケーション機会の向上

[再発防止策]
AP 2 ①
AP 4 ①④
AP 7 ①

④ 起案文書の作成技術と決裁権者の意識改革

原因分析

「普通財産（家代の里一丁目、富部地内）の売払について」の起案文書において、土地区画整理事業で発生した緑地の売却であるにもかかわらず、土地区画整理法や都市計画法の担当部署への合議がされていなかった。起案担当者のみならず、決裁権者である担当課長、担当部長においては、情報を共有すべき関係部署への合議の必要性を確認し、指示すべきであった。

文書作成の手引きにおいて、「起案（伺い）文には、簡単なものをのぞき、判断の資料として準拠法規、事前の調査、前例その他参考事項を記載し、起案準拠を明らかにする。」となっている。

また、決裁権者は、決裁事項について、最終的に意思を決定するものであり、その責任は重い。決裁権者は、起案内容を十分精査の上、記載すべき事項や添付資料などの不備について起案者へ指導すべきであり、押印する責任の自覚が欠如していた。

必要な 対策

・起案文書作成の仕方などの文書作成技術の習得
・決裁者の決裁文書押印に対する責任の意識改革

[再発防止策]

AP 2 ①②
AP 4 ③
AP 5 ②
AP 6 ③

⑤ 土地処分に関する基準

原因分析

緑地については、慣例的に行政財産から普通財産へ引継ぎがされ、普通財産として管理してきたが、土地を処分する場合の基準及びマニュアルが整備されていなかった。また、売払申請書が提出された際に、過去の土地の経緯が確認されていなかった。

必要な 対策

・土地処分に関するマニュアルの作成
・普通財産処分取扱要綱の見直し（審査機会の設定）

[再発防止策]

AP 6 ③

⑥ 問題発生に対する全庁的な検討体制

原因分析

問題発覚後、不動産業者へ連絡するまで約1年を要している。売却可能な土地であるか、代替の緑地が設けられるかなどの検討をしてきたということではあるが、あまりにも遅い対応であったと言わざるを得ない。

また、全庁的に情報の共有及び協議、検討がされていなかった。

必要な 対策

・問題発生時の報告体制の周知徹底による迅速かつ適切な対応及び関係各課の連携強化

[再発防止策]

AP 6 ①②
AP 7 ①②

⑦ 上司からの職務命令への対応

原因分析

不動産業者へ連絡するまでに約1年を要した要因のひとつとして、上司から「買い戻しではなく、都市計画の処理のみ対応」の指示があったことが挙げられる。静岡県からの指摘により、担当職員等は早急に買い戻す必要があることを十分に認識していたと思われるが、結果として、上司からの指示を受容していたことになる。

また、上司に対して意見を言える体制ではなかった。

必要な 対策

・風通しのよい職場環境づくりと上司と部下の意思疎通、信頼関係の向上
・内部公益通報制度の活用

〔再発防止策〕

AP 2 ①
AP 4 ①④
AP 7 ①②

事案3 和田岡原地内のファームポンド（農業用貯水施設）の誤った登記処理

(1) 事案の概要

昭和45年度、和田岡原共同防除組合が実施した農業構造改善事業において、当該組合がファームポンド用地を取得後、登記手続きを誤り、当該用地が民有地となっていた。平成30年7月、登記誤りが判明し、平成31年1月に、民有地と市有地の交換について、地権者と協議を行ったが、その時点から修正の処理手続きに9か月を要した上、その間、地権者への連絡を怠っていた。

(2) 事案発生要因

- ① 昭和45年度当時、ファームポンドの用地を間違えて登記していたが、昭和60年度の分筆登記の際にも誤っていることに気づかず、事務を進めていたこと。
- ② ファームポンドの土地の登記が誤っていることが発覚したことを地権者に伝えた後、修正のための書類作成に9か月を要したこと。
- ③ 修正のための書類作成の間、地権者に連絡をしていなかったこと及び地権者への丁寧な説明が不足していたこと。
- ④ 農業用施設の管理台帳が正確に保管されていないこと。

(3) 事案発生の原因分析と必要な対策

① 確実な登記事務の遂行

原因分析

昭和45年度の登記事務に起因するものであるが、昭和60年度の分筆登記及び所有権移転登記の際にも発見できなかったことも大きい。過去の事務手続きの誤りではあるが、現在でも同様なミスは発生し得る問題である。

登記事務は、土地の権利に関する重要な事務であり、誤りは後の事業にも影響を及ぼしかねない。

必要な
対策

・登記手続きのチェック体制の強化

[再発防止策]
AP 5 ②③

② 業務スケジュールの共有・管理

原因分析

問題が発覚してから修正書類の作成までに9ヶ月もの長い期間を要している。他の事務を優先させたこと及び不慣れな書類作成が要因となっているが、早期に上司へ報告し、組織として、応援できる態勢をとらなかった。また、課内で、十分な情報共有がされず、問題対応の進捗管理ができていなかった。

必要な
対策

・組織としての情報共有と対応スケジュールの明確化
・事務の優先順位と進捗状況の管理体制

[再発防止策]
AP 4 ①～④

③ 問題発生に対する全庁的な検討体制

原因分析

中遠農林事務所、法務局、税務署など、さまざまな関係機関との調整が必要な案件であり、交渉にさらに時間を要することが予想される。問題発覚後、早期に全庁的に情報の共有及び協議、検討がされていなかった。

必要な 対策

・問題発生時の報告体制の周知徹底による迅速かつ適切な対応及び関係各課の連携強化

[再発防止策]

AP 6 ①②
AP 7 ①②

④ 市民への丁寧な説明と対応

原因分析

問題発覚後、途中の進捗状況を地権者へ報告していなかった対応も問題である。仮に、書類作成に時間を要していたとしても、その間の途中経過を丁寧に説明し、地権者との認識の共有を図るべきであったと考えられる。

必要な 対策

・市民から信頼される対応や親切、丁寧な説明ができる職員の育成

[再発防止策]

AP 1 ③
AP 2 ③

事案4 個人情報掲載書類の持ち出し

(1) 事案の概要

令和2年1月17日、掛川市立西中学校の市費非常勤職員が全校名簿と健康上及び指導上の留意事項が記載されたリストを勤務終了後、かばんに入れ、持ち帰り、私用のため袋井市役所へ立ち寄った。自宅に戻り、車内に該当書類が入ったかばんがないことから、袋井警察署へ遺失物の相談をしたが、同日夜、自宅玄関に該当書類が入ったかばんを発見した。

(2) 事案発生要因

- ① 通常は鍵がかかる場所に保管しておくべき個人情報を含む書類を、市費非常勤職員が持ち帰ったこと。
- ② 個人情報を持ち出して帰宅しているにも関わらず、自宅に直行せずに、他の場所へ立ち寄ったこと。
- ③ 学校での個人情報の管理は鍵のかかる場所に保管すべきであるが、市費非常勤職員の個人管理として管理職が許可していたこと。

(3) 事案発生の原因分析と必要な対策

① 個人情報の取扱い

原因分析

今回は個人情報の流出には至らなかったが、個人情報を含む書類の持ち出しは原則禁じているにもかかわらず、個人情報を持ち出した上、さらに他の場所に寄っていることは、いつ問題が発生してもおかしくない事案である。短時間勤務の非常勤職員に対し、個人情報の取扱いに関する研修が十分にされていなかった。

必要な
対策

・非常勤職員を含む全職員に対する個人情報の取扱いや守秘義務の教育、研修の実施及び周知徹底

[再発防止策]
AP 1 ①

② 個人情報の管理

原因分析

個人情報を含む重要書類は、本来、鍵のかかる場所に保管すべきであるが、管理職が市費非常勤職員の個人管理として許可していた。「掛川市教育委員会学校教育情報セキュリティ対策基準」に基づいた対応がされていなかった。

必要な
対策

・個人情報を含む重要書類の管理体制の見直し

[再発防止策]
AP 1 ①
AP 2 ②

掛川市職員行動指針

掛川市職員が、「市民の役に立つ所」である市役所の業務を担う職員として、常に自覚すべき行動指針を次のとおり定める。

1 市民とともに

私たちは、市民に分かりやすく、丁寧な説明に努め、市民から信頼される職員を目指します。

2 法令遵守

私たちは、法令を遵守し、誠実で公平公正に職務を遂行します。

3 チームとして

私たちは、情報を共有し、チームとして課題解決を図ります。

4 職場内のコミュニケーション

私たちは、笑顔と明るいあいさつを心がけ、職場内のコミュニケーション向上を図ります。

5 スキルアップ

私たちは、前例にとらわれず、常に業務改善に取り組み、職位に応じて果たすべき役割を認識し、必要なスキルの向上に努めます。

掛川市職員行動指針は、一人ひとりの職員が内容を自覚し実践することが重要であることから、引き続き、指針内容の周知・浸透に向けた具体策を進めていく。

再発防止のためのアクションプラン（AP）

今回発覚した不適切な事務処理を含め、ミスは個人の責任にするのではなく組織や仕組みの課題としても捉えなおし、不祥事全般の未然防止や発生を抑制すること、また、万一の発生時においても、市の業務に重大な支障を生じさせないことを目的に「再発防止アクションプラン」を定め、再発防止に努める。

本アクションプランを着実かつ継続的に実施するとともに、必要に応じて実施項目を見直すことにより実効性を高めていくこととする。

再発防止のためのアクションプラン（AP）概要

ミスをしないために	ミスに気づくために	重大なミスにしないために
AP1 法令遵守・行動指針を具現化する職員の意識の向上・定着	AP4 情報共有の徹底	AP6 庁内横断的な報告体制
AP2 職員のスキルアップ	AP5 チェック体制の強化	AP7 隠ぺい防止対策
AP3 確実な事務の引継ぎ		

ミスをしないために

ミスに気づくために

重大なミスにしないために

【AP1】法令遵守・行動指針を具現化する職員の意識の向上・定着

様々な対策を講じる中で、最も重要なことは、職員一人ひとりが法令遵守の意識を持ち、掛川市職員行動指針に基づき、職員としての責任と役割を自覚しながら事務を執行することである。

〔具体的な取り組み〕

① コンプライアンス意識の向上を図る

No.	実施内容	対象者	実施責任者	行動指針				
				市民	法令	チーム	コミュ	スキル
1	トップメッセージを発信する	全職員	市長	○	○			
2	事務引継書及び事務事業概要表に法令根拠を明記する	全職員	所属長		○	○		
3	前例踏襲ではなく、法令に照らして事務を執行することを習慣づける	全職員	所属長	○	○			○
4	係打ち合わせ等において事務の問題点等を共有する	全職員	所属長	○	○	○	○	
5	例規データベースの見方を学ぶ機会をつくる	全職員	所属長 行政課		○			○
6	定期的にコンプライアンスチェックシートを活用したチェックを行う	全職員	所属長	○	○			
7	地方公務員法に基づく服務（守秘義務、政治的中立等）の徹底を図るため、適時適切な通達を行う	全職員	所属長 行政課	○	○			

② 行動指針に基づく行動の定着を図る

No.	実施内容	対象者	実施責任者	行動指針				
				市民	法令	チーム	コミュ	スキル
1	行動指針を常に確認できるようにする	全職員	所属長		○	○	○	○
2	職員が関心を持つ方法で周知する	全職員	所属長 行政課		○	○	○	○
3	研修で職員が周知方法、定着方法を検討して実践する	全職員	行政課		○	○	○	○
4	行動指針を市民に公表する	—	行政課	○	○	○	○	○

③ 職員一人ひとりが市民の信頼に足る行動を心掛ける

No.	実施内容	対象者	実施責任者	行動指針				
				市民	法令	チーム	コミュ	スキル
1	来庁者に対し、自分から積極的に笑顔で明るいあいさつを徹底する	全職員	所属長	○			○	
2	市民に見えやすい大きさ、位置に名札の着用を徹底する	全職員	所属長	○				
3	窓口等では、常に市民の立場になって、丁寧で分かりやすい説明を行う	全職員	所属長	○				○
4	公私を問わず、安全運転を徹底する	全職員	所属長	○	○			

ミスをしないために

【AP2】 職員のスキルアップ

ミスなく事務を執行するためには、まずは、職員一人ひとりが事務執行の基本的ルールを理解すること、担当業務を理解することが必要不可欠である。

そのために、職員一人ひとりが自身の職責と役割を認識し、必要なスキルを習得するよう努める。

[具体的な取り組み]

① 「分からない」「今さら聞けない」を解消するしくみや機会をつくる

No.	実施内容	対象者	実施責任者	行動指針				
				市民	法令	チーム	コミュ	スキル
1	予算執行事務や契約事務、公文書の作成など、基礎的スキルを学ぶ（学び直す）機会をつくる	全職員	所属長 行政課			○	○	○
2	例規データベースの見方を学ぶ機会をつくる（再掲）	全職員	所属長 行政課		○			○
3	チューター制度を活用し「分からない」をまとめて聞ける時間をつくる	新採職員	所属長			○	○	○

4	事務分掌と担当者の情報を分かりやすく公開し、「分からない」ことを聞ける相手を周知する	全職員	所属長	○		○	○	○
5	説明する際は、聞く者の立場に立ち、相手（の人格）を否定するような言い方を避ける	全職員	—	○		○	○	○

② 庁内ルールを分かりやすく、見える化する

No.	実施内容	対象者	実施責任者	行動指針				
				市民	法令	チーム	コミュ	スキル
1	基本的な事務処理に関する庁内ルールを統一する	全職員	行政課 企画政策課			○	○	○
2	IPK掲載のルールを見つけやすく、分かりやすく整理する	全職員	行政課 IT政策課					○
3	文書事務の手引きを改訂するとともに、希望者への研修機会をつくる	全職員	行政課					○

③ 学ぶ機会の充実を図る

No.	実施内容	対象者	実施責任者	行動指針				
				市民	法令	チーム	コミュ	スキル
1	地方自治法等の法令解釈や事業の要綱等を読み解き、共有するための勉強会を開催する	全職員	所属長 行政課		○	○		○
2	失敗事例を全庁共有し、留意点を学ぶ仕組みをつくる	全職員	所属長 行政課			○		○
3	個別具体的なスキル（接遇対応力、説明力、交渉力、政策立案能力、部下指導力等）を習得するための研修を実施する	全職員	所属長 行政課					○

④ 職責に応じた役割と必要なスキルを確認し、習得できるようにする

No.	実施内容	対象者	実施責任者	行動指針				
				市民	法令	チーム	コミュ	スキル
1	人事評価制度や自己申告票の見直しにおいて、各職員が自身の役割を確認できるよう職務基準を明記する	全職員	行政課		○			○
2	職責や役割、習得スキルに応じた適正な人事評価を実施する	全職員	評価者 行政課			○		○
3	役職（役割）を認識し、必要なスキルを習得するための研修を実施する	全職員	所属長 行政課					○

【AP3】 確実な事務の引継ぎ

ミスのない事務の執行に資することはもちろんだが、行政事務の継続性や公平性を担保するためにも、確実に質の高い事務引継ぎを行う仕組みを構築する。

[具体的な取り組み]

① 引継ぎのルールを分かりやすく、見える化する

No.	実施内容	対象者	実施責任者	行動指針				
				市民	法令	チーム	コミュ	スキル
1	事務引継ぎの際の引継事項（事業概要、業務フロー、年間スケジュール、工程、工数等）及びフォーマット（事務引継書、事務事業概要書、チェックリスト等）を統一化する	全職員	所属長 行政課 企画政策課			○	○	○
2	内部統制（業務フロー）や新たな財務・行政評価システムを活用する	全職員	所属長 企画政策課		○	○	○	○
3	事務引継書及び事務事業概要表に根拠法令を明記する（再掲）	全職員	所属長		○	○		

② 人事異動（引継ぎ）を前提として事務を執行する意識の浸透を図る

No.	実施内容	対象者	実施責任者	行動指針				
				市民	法令	チーム	コミュ	スキル
1	各職員が異動する前提で業務を行い、業務内容のリスト化（見える化）を進め、チームで共有する	全職員	所属長			○	○	○
2	事務執行における担当者の積み上げ（コツ、チェックポイント、改善点等）を後任に引き継げるようなフォーマットを作成し共有する	全職員	所属長 行政課			○	○	○
3	後任者が最低限、気を付けることと特殊なケースを明らかにしておく	全職員	所属長		○			○

③ 引継ぎによる事務の停滞を招かない業務管理・人事管理を行う

No.	実施内容	対象者	実施責任者	行動指針				
				市民	法令	チーム	コミュ	スキル
1	正副担当制や係内ジョブローテーションなど、担当以外に当該事務が分かる人をつくる	全職員	所属長			○	○	○
2	年度末の引継ぎは、全体像と年度当初に実施すべきことを重点的に行うなど、引継方法を工夫する	全職員	所属長			○	○	○
3	チェックリストなど視覚的に留意すべきことが分かるようにする	全職員	所属長					○
4	人事異動の内示時期を早め、十分な引継ぎ期間を確保する	全職員	行政課			○	○	
5	繁忙期を避けた人事異動を行う	全職員	行政課			○		
6	ベテラン枠を作るなど、事務の継続性に配慮した人事異動を行う	全職員	行政課			○	○	○

ミスに気づくために

【AP4】情報共有の徹底

ミスの発生を未然に防ぐためには、ミスのまま処理する前に、周りの者が気付く適正な執行に修正できるよう、チームとして業務に当たることが必要である。そのために、職場内における職員相互のコミュニケーションの活性化を図り、情報を共有できる風通しの良い職場環境の構築に努める。

[具体的な取り組み]

① コミュニケーションを活性化するためのしかけをつくる

No.	実施内容	対象者	実施責任者	行動指針				
				市民	法令	チーム	コミュ	スキル
1	上司、先輩が率先して職場内でのあいさつの励行と積極的な声掛けを行う	全職員	所属長			○	○	
2	朝礼時にあいさつ運動を実施する	全職員	所属長			○	○	
3	業務進捗状況の確認や課題等を共有するための係全体会議を定期的実施する	全職員	所属長		○	○	○	
4	対話を重視した個別面談を実施する	全職員	所属長			○	○	○
5	個別面談の手法を習得するための研修を実施する	所属長	行政課			○	○	○

② チームで業務にあたるためにマネジメント力を発揮する

No.	実施内容	対象者	実施責任者	行動指針				
				市民	法令	チーム	コミュ	スキル
1	管理監督者の研修において、チームビジョンの作成やチームの業務管理について学ぶ機会をつくる	管理監督者	所属長 行政課			○	○	○
2	タスクリストの共有などにより係内の業務進捗状況を確認し、定期的に業務配分を見直す	全職員	所属長			○	○	○
3	正副担当制や係内ジョブローテーションなど、担当以外に当該事務が分かる人をつくる（再掲）	全職員	所属長			○	○	○

③ 情報共有の重要性を理解する

No.	実施内容	対象者	実施責任者	行動指針				
				市民	法令	チーム	コミュ	スキル
1	各階層別研修においてチームワークの重要性を学ぶ機会をつくる	全職員	行政課			○	○	○
2	決裁ルール（協議、決裁、合議、供覧の違いなど）の周知徹底を図る	全職員	所属長 企画政策課		○	○	○	○
3	I P K掲載情報を自分事としてもらうための掲載ルールづくりを行う	全職員	行政課 IT政策課			○	○	○

④ 情報を共有するための時間と仕組みをつくる

No.	実施内容	対象者	実施責任者	行動指針				
				市民	法令	チーム	コミュ	スキル
1	各業務において、正副担当者の配置を徹底する	全職員	所属長			○	○	○
2	朝礼、夕礼などにより、日常的な業務連絡と意見交換の習慣化を図る (例) 朝礼終了後、係ごとにその日に行う業務について簡単な打合せを行う	全職員	所属長			○	○	○
3	ICTを活用し、業務スケジュールやタスク情報のデータを共有する	全職員	所属長			○	○	○
4	必要な情報を全庁で共有できるよう、IPKのカテゴリ整理を行う	全職員	行政課 IT政策課			○	○	○
5	決裁ルール(協議、決裁、合議、供覧の違いなど)の周知徹底を図る(再掲)	全職員	所属長 企画政策課		○	○	○	○
6	専門性の高い職種が部署を越えて情報共有、相談できる機会をつくる	該当職員	—			○	○	○
7	事務分掌と担当者の情報を分かりやすく公開し、「分からない」ことを聞ける相手を周知する(再掲)	全職員	所属長	○		○	○	○
8	事務マニュアルや要綱の解説、係内勉強会の開催等、OJTの充実を図る	全職員	所属長			○	○	○

【AP5】チェック体制の強化

ミスの発生を未然に防ぐため、職員一人ひとりがそれぞれの職責に応じたチェック機能を発揮できるよう、具体的な手法をルール化し、確実なチェック体制を構築する。

[具体的な取り組み]

① 職責に応じて、ミス防止のために必要な役割を確認できるようにする

No.	実施内容	対象者	実施責任者	行動指針				
				市民	法令	チーム	コミュ	スキル
1	階層別研修においてそれぞれの職責に応じた役割の確認を行う	全職員	行政課			○	○	○
2	決裁ルール(協議、決裁、合議、供覧の違いなど)の周知徹底を図る(再掲)	全職員	所属長 企画政策課		○	○	○	○
3	人事評価制度や自己申告票の見直しにおいて、各職員が自身の役割を確認できるよう職務基準を明記する(再掲)	全職員	行政課		○			○

② チェック体制を再構築する

No.	実施内容	対象者	実施責任者	行動指針				
				市民	法令	チーム	コミュ	スキル
1	正副担当者の配置により、回議時の相互チェック体制をつくる	全職員	所属長			○	○	○
2	事務決裁規程を見直し、案件ごとの合議先ルールを分かりやすくする	全職員	所属長 企画政策課		○	○	○	
3	毎朝係ごとに行う業務打合せの際に、係員全員でお互いに確認し合う習慣をつける	全職員	所属長			○	○	○

③ チェック機能が発揮されるチェック方法やチェックの基準を見える化する

No.	実施内容	対象者	実施責任者	行動指針				
				市民	法令	チーム	コミュ	スキル
1	業務ごとのチェックリストを作成するとともに、適切に更新する	全職員	所属長			○	○	○
2	チェックリストの統一フォーマットを定める	全職員	所属長 行政課			○	○	
3	抽出してチェックを行う場合の基準を定める	全職員	所属長				○	○
4	複数の職員によるチェックの際に、それぞれがチェックするポイントを明らかにする	全職員	所属長			○	○	○
5	チェックによりミスしやすい作業を明確化し、チェックの精度を上げる	全職員	所属長				○	○
6	ミスをしやすい作業をRPAやシステム化により補う	全部署	企画政策課 IT政策課					○

重大なミスにしないために

【AP6】 庁内横断的な報告体制

ミスが発生したときは、何よりも迅速に対処することが必要である。場合によっては、庁内横断的に対応策を検討することも必要となる。発生時の対応方法をルール化し周知するとともに、発生時の迅速な対応を視野に、平時より庁内横断的に情報共有できる体制を構築する。

[具体的な取り組み]

① ミス発生時の庁内横断的な情報共有体制を構築する

No.	実施内容	対象者	実施責任者	行動指針				
				市民	法令	チーム	コミュ	スキル
1	TPSシートの活用など、不適切な事案等が発生した場合の報告のルール（報告のタイミング、相手、内容など）を明確にする	全職員	所属長 市長政策室			○		
2	TPSシートの活用ルールを周知し、迅速に情報共有できるようにする	全職員	所属長 市長政策室			○		

② ミスによる影響を最小限に留めるための対応検討体制を構築する

No.	実施内容	対象者	実施責任者	行動指針				
				市民	法令	チーム	コミュ	スキル
1	複数の部署に関連する事案は、部長会など既存会議を活用し、迅速な検討体制を構築する	全職員	所属長 企画政策課			○		
2	事務決裁規程を見直し、案件ごとの合議先ルールを分かりやすくする（再掲）	全職員	所属長 企画政策課		○	○	○	
3	プロジェクトチームを編成できる柔軟な人事制度を検討する	全職員	行政課			○		
4	発生したミスの関係者に対しては、進捗状況を報告するなど、こまめに連絡を取り合う	全職員	所属長	○			○	○

③ 再発防止に向けた対応を全庁に展開する仕組みをつくる

No.	実施内容	対象者	実施責任者	行動指針				
				市民	法令	チーム	コミュ	スキル
1	ミスの発生原因を究明して報告する	全職員	所属長			○		
2	失敗事例を全庁共有し、留意点を学ぶ仕組みをつくる（再掲）	全職員	所属長			○		○
3	土地処分など、複数の部署が関係する事務処理について基準を作成し、共有する	全職員	該当業務 所管課		○	○		○
4	起案様式を見直し、情報共有先や合議相手とその理由を見える化する	全職員	所属長 行政課			○		○

【AP7】 隠ぺい防止対策

ミスが発生した時、それを隠すことで、さらに重大な影響を生じさせることとなる。ミスは誰にも起こりうることで捉え、発生時の迅速な対応を促すため、ミスの隠ぺい防止対策を講じる。

[具体的な取り組み]

① 発生したミスを相談しやすい環境をつくる

No.	実施内容	対象者	実施責任者	行動指針				
				市民	法令	チーム	コミュ	スキル
1	日ごろから組織内のコミュニケーションを密にとり、小さなミスでも常に報告するよう習慣づける	全職員	所属長			○	○	
2	ミス発生時、管理監督者は、指導するとともに、改善の契機と捉え、職員に積極的な働きかけを行う	管理監督者	所属長			○		○
3	過度な叱責を恐れての隠ぺいを防止するため、パワーハラスメントの周知と防止対策を行う	全職員	所属長 行政課		○		○	

② ミスの隠ぺいをなくす仕組みをつくる

No.	実施内容	対象者	実施責任者	行動指針				
				市民	法令	チーム	コミュ	スキル
1	内部公益通報制度の活用場面（対象、目的、通報先等）を周知し、通報しやすい体制を整備する	全職員	所属長 企画政策課		○	○	○	
2	懲戒処分指針を確認し、隠ぺいによる影響の大きさを自覚する	全職員	所属長 行政課		○	○		
3	委員会や審議会等を活用し、外部の視点を積極的に活用する	全部署	所属長	○	○			

不適切な事務処理等発生時の報告体制について

1 報告体制の構築について

これまで不適切な事務処理等が発生した場合、各部課等において、協議・対応を行っていましたが、発生した不適切な事務処理等を迅速かつ適切に対応するためには、各部課等のリスクマネジメント機能を横断的に連携させる必要があります。そのため、不適切な事務処理等発生時の報告体制を定め、速やかな情報共有及び適切な初動対応を行うものとしします。

2 T P Sシートによる迅速な報告（第一報）

不適切な事務処理等が発覚した場合、これまでのT P Sシートを活用し、まず、第一報を市長まで報告することとします。市長は、報告書が回付された時点で、下記事項について、必要な指示を行います。市長指示事項について、市長政策室長から担当部長へ伝達し、担当部長は市長指示に従い、直ちに対応するものとしします。

- (1) 部長会協議の必要性
- (2) 事務処理等適正化委員会協議の必要性
- (3) 議会への情報提供の必要性
- (4) 報道機関への情報提供の必要性
- (5) 不適切な事務処理等検討シート作成の必要性
- (6) 専門家への相談の必要性

3 不適切な事務処理等の連携体制

速やかな情報共有及び適切な初動対応を行うため、不適切な事務処理等発生課（以下「事案発生課」という。）の政策官を通じ、関係課等との連携強化を図り、事案発生課における迅速かつ適切な対応への支援等を行うものとしします。

事案発生課の担当部長を「事案対応責任者」として位置づけ、事案処理の指揮監督にあたることとします。市長指示に基づき、議会及び報道機関への情報提供を行う場合は、事案対応責任者がその指揮にあたることとします。なお、報道機関への情報提供については、「報道対応への手引き」に基づき、対応するものとしします。

また、行政課行政法務係においては、政策官と連携し、不適切な事務処理等が法令等に違反していないか等をチェックするとともに、顧問弁護士への相談案内など、適正な対応をアドバイスするものとしします。

さらに、関係課等の所見等に基づき、事案対応責任者は、対応方針を検討することとしします。

4 不適切な事務処理等発生時の対応

- (1) 不適切な事案等を発見した職員は、直ちに直属の上司へ報告すること。
- (2) 事案発生報告を受けた係長等は、直ちに「T P Sシート」を作成するとともに、課長、部長、政策官に報告すること。
- (3) 担当部長は、「T P Sシート」を確認し、市長政策室長へ直ちに報告すること。
- (4) 市長政策室長は、「T P Sシート」により、副市長、市長へ報告し、市長指示を受けること。また、市長指示を担当部長へ伝達すること。
担当部長は、市長指示に基づく対応を直ちに行うこと。
政策官は、市長指示に基づき、関係課等の連携を直ちに行うこと。

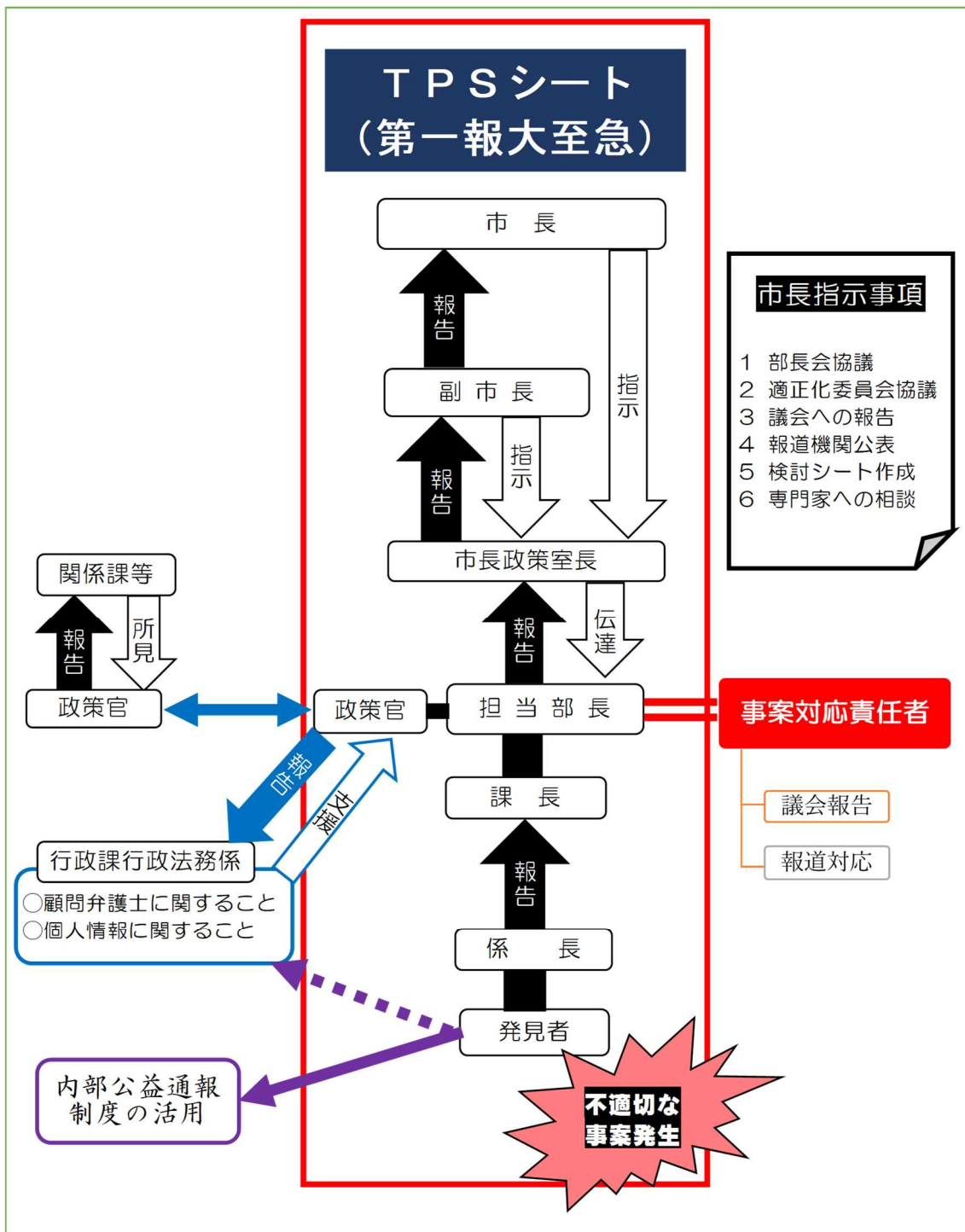
5 不適切な事務処理等発見した職員の対応

不適切な事案等を発見した職員は、直ちに直属の上司へ報告することとします。しかし、直属の上司に報告ができない場合については、「内部公益通報制度」を活用するか、「行政課行政法務係」へ報告することとします。

報告を受けた「行政課行政法務係」は、担当部の政策官と情報を連携し、課題解決に向けた支援を行うものとします。

また、内部公益通報制度を活用した場合は、必要な手順に従い、対応するものとします。なお、通報者は保護され、通報したことを理由に不利益な取扱いを受けることはありません。

6 不適切な事務処理等発生時の報告体制（フロー図）



7 内部公益通報制度

(1) 誰がするのか <内部公益通報の対象者>

①職員

(市議会議員、市長、副市長、教育長、教育委員会委員、選挙管理委員会委員、監査委員、公平委員会委員、農業委員会委員及び固定資産評価審査委員会委員を除く。)

②市の出資する団体の役員及び職員

③市から業務を受託し、又は請け負った事業者の役員及び従業員

④指定管理者の役員及び従業員

⑤派遣事業により市の業務に従事している者

⑥①～⑤までに掲げる者であったもの

(2) 何が公益通報となるのか <通報対象事実等となるもの>

①公益通報者保護法第2条第3項に規定する通報対象事実

②法令(条例、規則その他の規程を含む。)に違反し、又は違反するおそれのある事実

③人の生命、身体、財産その他の利益の保護を害し、又はこれらに重大な影響を与えるおそれのある事実

(3) だれが通報を受け、処理を行うのか <通報の窓口等>

①庁内相談員 企画政策課長

②庁外相談員 掛川市が委嘱した市内弁護士

(4) どのように通報するのか <内部公益通報の方法>

①通報対象事実等を知り、公益通報を行おうとするときは、上記相談員に公益通報となり得るか等を含めて相談を行う。

面談、電話、文書、電子メール、FAX等、通報の媒体は問わない。

②通報に際しては、氏名を明らかにする。

※匿名による通報の場合は、保護の対象となりません。(保護すべき個人が特定できないため)

※個人情報の保護については、細心の注意を持って処理・調査等にあたる。

③通報対象事実等であるか確認を行うため、通報内容の整理、事実を知った経緯、証拠・証人の有無等の聞き取り等を行う。

※相談員へ相談する前に直属の上司等に相談をすることも考えられる。

相談を受けた場合は、庁内若しくは庁外相談員への相談を教示するか、相談を受けた者が通報者の保護に十分配慮しながら事実を確認し、庁内若しくは庁外相談員へ報告する。

(5) どのような対策がとられるか <職員コンプライアンス推進委員会>

①相談員は、通報内容が内部公益通報か否かを判断し、「掛川市内部公益通報の処理等に関する要綱」(以下「要綱」という。)の様式1又は様式2により通報者へ通知する。

②相談員は、通報内容が内部公益通報であると判断された場合は、要綱の様式3により掛川市職員コンプライアンス推進委員会(以下「委員会」という。)へ報告する。

③委員会は、通報者の秘密に配慮し、通報内容の調査を行う。

- ④職員は、委員会の調査に協力をする義務がある。
- ⑤委員会は、調査結果に基づき原因の究明等を行い、是正措置及び再発防止策について市長に提言する。
- ⑥市長は、委員会からの提言を受けたときは、事実確認を行い必要な措置を講じる。
- ⑦相談員は、調査結果（措置を含む）を通報者に通知する。
- ⑧職員は、通報を行ったことにより不利益な取扱いを受けた、又は受けそうな場合についても相談員に申し出ることができる。
- ⑨管理又は監督の地位にある職員は、職員が公益通報を行ったことにより職場環境が悪化しないよう適切な指導監督をしなければならない。

掛川市土地処分事務処理マニュアル策定について

1. 趣旨

本市では、財政健全化・財産管理業務の効率化の観点から、未利用の普通財産の売却処分を進めているが、平成 29 年度に誤って市有土地（緑地）を売却したことを踏まえ、今後このような誤りを起こさないよう適正な業務と的確なチェックが行われる組織体制を整備することにより、透明で市民の皆様信頼される市政を確立することを目的として、土地の処分に係る手順書を策定する。

2. 本手順書の対象となる土地処分の範囲

本手順書は、地方公営企業会計を除く全ての土地処分を対象とする。

ただし、次に掲げるものは除く。

- ①面積が狭小若しくは不整形地等単独で利用することが困難な土地や、法定外公共物などに隣接する土地所有者を相手として処分するもの。
- ②公共事業の用に供するため取得する土地の代替用地に係るもの。
- ③予定処分価格が 300 万円を超えないもの。（課長決裁）

ただし、当該土地の所在地の状況等を踏まえ、土地利用検討委員会委員長の判断により対象とする場合がある。

3. 掛川市土地利用検討委員会の設置

掛川市事務処理等適正化委員会では、現行の土地利用対策委員会を刷新し、掛川市土地利用検討委員会を設置することにより、事務処理の透明性及び客観性の確保を図ることとなった。管財課が所管する管財部会は、市有財産の適切な管理や活用に関することを所管しており、市有財産の処分方法を以下のように定めた。

4. 土地の処分に係る手順

- ①土地の処分などに係る相談が土地を管理する所管課に寄せられた場合、「土地取引相談報告書」を部長決裁し、土地利用検討委員会委員長（以下：委員長）及び関係部会長へ合議の上、市長まで供覧する。
- ②主管課は、「土地取引相談報告書」「土地処分に関するチェックシート」を添付し、土地利用検討委員会（以下：検討委員会）へ協議を依頼する。
- ③委員長は、担当する部会へ協議を依頼する。
- ④主管課は、「土地利用検討委員会開催依頼書」「土地の利用計画書」「土地評価調書」を委員長に提出する。

- ⑤委員長は、検討委員会を開催し、部会長は、検討委員会で部会での協議内容を報告する。
また、委員長は「土地利用検討委員会記録」を作成し、主管課及び部会長に報告をする。
- ⑥検討委員会において、部長会及び庁議に諮る事案と判断された場合は、主管課にて対応をする。
- ⑦主管課は、「土地利用検討委員会結果を受けての方針」を添え、実施稟議書を作成し、委員長及び関係部会員へ合議の上、市長決裁を受ける。
- ⑧土地の処分が可能と判断された場合は、公募による売却を原則とし、公募の場合、随意契約の場合、それぞれ落札者が決まったところで、入札結果表を作成し、部長決裁を受ける。（処分する土地が行政財産の場合は、用途廃止の手続きを行い、管財課へ所管替えを行った後に手続き）
- ⑨土地売買契約書の締結に係る稟議書を作成し、事務決裁規程による決裁を受ける。
- ⑩土地売買契約の締結を相手側と結ぶ。

5. 今後の進め方

掛川市土地利用検討委員会を設置し、本市における将来的なまちづくりの方針決定に関して、庁内横断的に総合的な観点から協議する仕組みが整うことになる。これを受け、管財課では、普通財産処分を進めるにあたっては、土地利用検討委員会での意見を求め、情報を共有することにより、公平公正性を保ち、信頼される市政の確立を図っていく。

委員会の位置づけ・組織のイメージ



代表的な手続きフロー

