

資料 1

30年2月22日
危機管理課
人事課

「不適切な事務処理防止ハンドブック」

～不適切な事務処理を防ぐために～

(案)

平成30年2月

三 重 県

目 次

1	はじめに	1 頁
2	実際に起こった事例から考える	2 頁
3	不適切な事務処理を防止するために	6 頁
	【PDCAサイクル（組織マネジメントシート等）	
	【年度が替わるときには】	
	【もしも事案が発生してしまったら】	
4	参考資料	
	●不適切な事務処理をなくすための5カ条	8 頁
	●チェックシート(不適切な事務処理防止)	9 頁
	●チェック計画の協議	10 頁
	●原因分析シート	12 頁

1 はじめに

不適切な事務処理の防止に向けては、コンプライアンスの一環としてのチェック機能向上に向けた取組、事案が発生した際の事例共有や注意喚起文書の発出、メールマガジンの発行、あるいは、メール誤送信防止のためのシステム導入など、これまでも様々な取組を進めてきています。

しかしながら、依然として県民の皆さまの信頼を失うような事案が後を絶ちません。不適切な事務処理をなくすためには、それぞれの職場の業務や体制に応じて、職員一人ひとりが自分のこととして防止のためにすべきことを考えること、そのうえで、組織として具体的な方策を講じることが必要です。

この小冊子は、不適切な事務処理の防止に向け、チェック計画の作成・検証など、各職場での話し合いの際に参考とするために作成したものです。

本冊子では、実際に起こった事例等を記載しており、各職場で共有し、同じことが起こりうるという観点から話し合ってもらいたいと考えています。また、単に機械的に確認をするのではなく、不適切な事務処理防止が目的であるということ念頭に置いて、各職場の実状に応じた的確な取組を進めてください。

【不適切な事務処理とは】

仕事をしていく上で、失敗やミスは誰にでも起こりうるものです。もちろん、そのようなことのないよう、職員一人ひとりが努力をしていくことは当然ですが、失敗やミスが修正されないまま、組織として事務処理が完結してしまうことにより大きな問題につながる場合があります。

きっかけは、少しの不注意によるミスであっても、結果的に県民の皆さまに影響を与えてしまうこと、県政に対する信頼が失墜することが問題なのです。

2 実際起こった事例から考える

例えば、回議による決裁や主務者・副務者の設置などチェック体制や業務の進め方は、一人ひとりの人間によるミスを修正できるようにつくる必要があります。

不適切な事務処理事案が発生した際、チェック体制等に問題があるなら見直すことが必要ですし、それが守られていないために発生したのなら、なぜ、守られないのかを考えることが必要です。

実際に起こった事例を共有することにより、事例をヒントにして自らの業務、職場ではどうか、ということを考え、職員一人ひとりが「気を付ける」とともに、それぞれの業務、職場に潜むリスクを認識し、実状に即した具体的な対応策を真剣に考えることが大切です。

以下は、近年、三重県で実際に起こった事例を基に、4つの類型に整理して、その概要を記述したものです。自分の職場に当てはめて、このようなことが起こらないためには、どうすべきかを考える材料としてください。

●類型1 《誤記など記載内容の誤り》

〔実際の事例〕

- ・「〇〇週間啓発ポスター」について、担当者の勘違いにより、期間の日付を誤って印刷。
- ・民間施設案内チラシについて、施設への最終確認をしなかったため、住所を誤って表記。
- ・試験問題について、最終確認段階で一部修正したが、関連問題の修正漏れにより、誤字があった。
- ・「〇〇検定修了証」について、決裁用文書は正しかったが、印刷設定にミスがあり、脱字のある修了証を交付。
- ・受託事業者と県担当課との情報共有が十分でなかったため、誤った代表者名を記載した一覧表を県HPに掲載。

[考えるポイント]

- * 資料作成の初期段階では、誤記等の間違いは起こりうるものですが、本来は、組織としての業務プロセスのどこかで修正されるはずです。
- * 資料作成、決裁、校正、公表など各プロセスの確認、プロセスに応じた確実なチェックの実行により防ぐことが必要です。
- * 確実なチェックをするには、締め切りまでの時間的余裕も必要です。十分なチェック期間を確保したスケジュールを組むことが重要です。
- * また、チェックをする際には、皆が同じ内容を確認するのではなく、誰が、何を、どのように、チェックするかを事前に整理しておくことも重要です。

● 類型 2 《誤送付・誤送信》

[実際の事例]

- ・ 事業受託者にCDデータを配付する際に、同一フォルダ内の別ファイルを複製して、受託者にCDを配付。
- ・ エクセルファイルで申請様式をメール送付する際、ファイル内の別シートに別事業者の申請内容が記載されたものを送付。
- ・ 本来の送付先とは違う宛先が記載された封筒に文書を入れて送付。

[考えるポイント]

- * 県で扱うデータや文書には個人情報が含まれるものが多く、その場合は、より慎重に扱うべきですが、いずれの事例も個人情報が含まれていました。
- * 担当者がより慎重に事務処理をすべきであることは当然ですが、ファイル名や保管フォルダの区分、対外的に発出する前の最終確認方法など、仕組みを整えることも必要と考えられます。
- * エクセルやワードで作成したファイルをメール送信する際には、修正履歴などの表面上隠れている情報やエクセルファイルの別シートなど必要のないデータは削除しておくことが必要です。
- * また、文書送付については、その内容に応じて窓付き封筒を利用することにより、ミスを防止している所属もあります。
- * なお、送り先にメールアドレスが流出した事例については、現在では、宛先に県庁外のメールアドレスが複数件含まれる場合、すべての宛先を強制的にBCCに変換するよう、システムを改善しています。

●類型3 《金額の算定誤り》

〔実際の事例〕

- ・〇〇手当の増額改定の際、計算システムの設定変更をしないまま、改定前の金額で算定し交付。
- ・〇〇使用料について、条例等の関係規程の解釈・運用を誤って使用料を算出し、相手方から徴収。

〔考えるポイント〕

- *算定誤りの場合、単なる計算間違いやシステム上の問題、あるいは解釈誤りなど原因は様々ですが、誤りに気付きにくく、過去に遡った徴収や返還が発生するなど、県民の皆さまへの影響も大きくなりがちです。
- *特例的な計算方法の場合や制度改正時に間違いが起こりやすい傾向が見受けられ、特に注意することが必要です。
- *金額を算定する際に、システムや表計算ソフトにより自動計算される仕組みを導入している場合も多いかと思いますが、自動計算に頼るのではなく、特例なども含めた制度をしっかりと理解し、必要があれば手計算で算定できるような知識を持つておくことが必要です。

●類型4 《文書の紛失》

〔実際の事例〕

- ・県を経由して国に申請する「〇〇申請書」について、庁舎に郵送で届いて以降、所在不明。
- ・鍵のかかるロッカーで保管しておくべき特定個人情報（マイナンバーをその内容に含む個人情報）を含む文書を紛失。
- ・簿冊の保管管理が不十分であったため、保存期間中の簿冊を紛失。

〔考えるポイント〕

- *文書の紛失は、県民の皆さまへの不利益や個人情報の流出、あるいは事務の停滞につながる場合もあります。また、過去の公文書がなくなることは、情報公開制度における県民の皆さまの知る権利を侵害することになります。
- *文書の紛失を防ぐには、保管や扱いのルールを適切に運用することが不可欠です。また、職員一人ひとりが常日頃から、机の上やロッカーの中を整理整頓しておくことが大切です。

実際に起こってしまった事例について、結果からみて4つの類型に分けたところですが、「なぜ発生したか」という原因の視点から考えると、以下の2つに大別することも可能です。既述の事例についても、原因からみれば、いずれかに当てはまり、それぞれの視点からの検討も、業務によっては未然防止のために有効と思われる。

《視点1：知っていた》

- * 「それをしてはいけない」ということは十分理解していたのに、起こってしまった事例です。
- * 文書の紛失も同様ですが、「うっかり」としか言いようのない事例があります。
- * 担当者一人ひとりが、失念しないように工夫をするのは当然として、職場全体が「あり得ない」ことではなく、「起こりうる」という前提で考え、対策を講じることが必要です。

〔実際の事例〕

- ・ 車検の期限が切れていることに気付かず、公用車を運行。
- ・ 請求書の内容をチェック後、支払い処理をせずに期限を超過。

《視点2：知らなかった》

- * 「知らなかった」という場合、制度の理解が浅かった、改正通知が届かなかった、情報共有が十分ではなかったなど、理由は様々ですが、知識不足や誤解により、誤った事務処理をしてしまう場合があります。
- * 主務者は担当業務の理解は当然として、関係する業務や影響する組織などをできる限り把握しておくことも必要です。
- * また、副務者や上司は、必要に応じて、根拠や解釈等を担当者に確認することが求められます。

〔実際の事例〕

- ・ 国指定機関として交付していた「〇〇講座修了証」について、指定解消後も修了者に対する再交付のみ可能と解釈していたが、解釈誤り。
- ・ 公文書開示について、写しによる開示が可能な場合の解釈誤り。
- ・ 国の制度改正通知が一部関係事務所に送付されなかったため、手当の算定誤り。

3 不適切な事務処理を防止するために

それぞれの職場での業務は共通の部分もありますが、それぞれに特徴があります。許認可業務が中心の職場、補助金業務が中心の職場、個人情報も多く扱う職場、県民の皆さまの安全に直結する業務を扱う職場など、業務の内容は様々です。

また、職員構成も、ベテランが多い、新規採用職員がいる、初めての業務経験者が多数など、職場により状況は異なり、毎年、変わっていきます。

大切なことは、失敗やミスは起こりうるという前提で、それぞれの職場でそれぞれの業務について、事務の流れやどこでミスが発生しやすいのか、ミスが発生した場合にはどのような影響があるのかを具体的に想定し、不適切な事務処理が起こらないように対策を行うことです。

影響の大きさも勘案したうえで、事務処理過程で失敗やミスが起こった場合にもどこかの段階で修正できるよう、「誰が」、「何を」、「どのようにするのか」を職場で十分に話し合っ整理することが重要です。

整理した結果を職員が理解して共有することは当然ですが、それで終わりというのではなく、変化する状況に応じて見直しを図り、必要に応じて修正していくことも重要です。具体的には、以下のプロセスにより、不適切な事務処理防止に向けて、取組を進めてください。

【PDCAサイクル（組織マネジメントシート等）】

（各部局では）

- ・各部局長は、その部局の業務内容や旧年度の状況等を踏まえて、不適切な事務処理防止に向けた対応の考え方を組織マネジメントシート（「チェック機能の向上」欄等）に記載し、管理職員勤務評定制度等を通じて、的確に進捗管理してください。
- ・危機管理責任者（各部局副部長等）や危機管理推進者は、危機管理取組状況モニタリング等の機会において、業務上のリスク管理や事務処理ミスの再発防止の取組を進めてください。

(各職場では)

- ・各所属長は、部局長の考え方を踏まえ、チェック計画の協議などを通して、それぞれの職場の業務に応じた対応策を組織マネジメントシートに記載してください。
 - ・職場でのミーティングや日常の業務管理のなかで、対応策に問題があれば、適宜、改善や修正をするなど、管理職が中心となって、各職員としっかり話し合いながら、不適切な事務処理防止に向けた取組を進めてください。
 - ・各職員は、自らが担当する業務上のリスクを上司と共有しながら、対策に取り組んでください。
 - ・また、各職場では、コンプライアンス・ミーティング（年3回）あるいは危機管理意識向上研修（年1回）の場を活用して、年1回以上、不適切な事務処理防止をテーマとしたミーティングを開催してください。
- *参考資料 「不適切な事務処理をなくすための5カ条」（8頁）
「チェックシート（不適切な事務処理防止）」（9頁）

【年度が替わるときには】

年度が替わるときは、通常、人事異動や担当替えがあります。また、制度改革や組織改正が行われる場合もあります。

それらを踏まえて、新しい年度の事務分掌が決められますが、その際には、是非とも、不適切な事務処理防止の観点から「チェック計画」（10頁参照）の協議を行ってください。忙しい時期ですが、時間を設けて、班（課）単位等での話し合いをしてください。

また、異動する職員や担当業務の変更がある職員は引継書を作成しますが、その際には、不適切な事務処理を防ぐために気を付けるべきポイントを整理し、上司とも共有してください。その業務を最も理解しているのは、1年間（あるいは数年間）担当してきた職員です。

【もしも事案が発生してしまったら】

事案が発生した場合、速やかに危機管理統括監報告を行うとともに、県民の皆さまへの影響が最小限となるよう対応してください。

そのうえで、「なぜ、起こってしまったのか」という原因をしっかりと確認し、今後の対応へつなげてください。（「原因分析シート（12頁）参照）

4 参考資料

●不適切な事務処理をなくすための5カ条

①風通しの良い、気軽に話し合える職場づくりを！

風通しの良い職場をつくる主役は職員一人ひとりです。

職場に話ができにくい雰囲気があることが、不適切な事務処理の発生の大きな原因・要因になっています。職場のなかで、何でも気軽に話し合えること、相談できることにより、初期の段階でミス等が発見され、未然防止につながります。こういった職場づくりのキーパーソンは所属長などの管理職であり、主役は一人ひとりの職員です。

②情報はみんなで共有を！

「ホウレンソウ(報告・連絡・相談)」は確実に、そして共有しましょう。

職場で仕事を進める上で、情報の共有化は非常に重要です。特に失敗事例などの情報は、職場のみんながその情報を共有することが大事です。日頃の業務のなかで「ホウレンソウ」が日常化され、常時、情報が職場内で共有されていることが必要です。いざというとき、いち早く責任者が判断でき、対応が迅速・的確に行える体制を日頃から構築し、組織として対応できるよう努めましょう。

③忙しい時ほど「チェック」をしっかりと！

同僚や上司が協力しあってチェックするよう心がけましょう。

忙しくて仕事に追われていると、やるべきことを忘れてたり、間違った判断をしてしまいがちになります。そういう時こそ、不適切な事務処理とならないよう、主務者・副務者などの複数によるチェックなど、組織として同僚や上司が協力しあってチェックするよう心がけましょう。

④いつも「危機意識」を持とう！

思い込みは禁物、ミスは犯してしまうものと考えます。

ミスや間違いは自分も犯してしまうものだという意識を常に持つ必要があります。他所で起こったことは、自分の所でも起こるという危機管理の基本の考え方に立ち、他人事と思わず、真摯に受け止める必要があります。不適切な事務処理が起こった場合、どういう結果を招くかを考えてみる必要があります。小さなミスが大きな危機に発展してしまうこともあることを肝に銘じる必要があります。職員個人としても、また、職場、組織としても、いつも危機意識を持っていることが、不適切な事務処理の防止につながるものです。

⑤責任追及ではなく、原因の究明を！

同様の事案を再発させない防止策を講じることが重要です。

不適切な事務処理事案が発生すると、つい犯人捜しや個人の責任問題の追及が中心になってしまいがちです。そのような事案の発生には、発生した原因、さらにはその背景要因が必ずあります。犯人捜しや責任追及より、その原因・要因を究明し、今後、同様の事案を再発させない防止策を講じることが重要です。

チェックシート（不適切な事務処理防止）

※判断基準 → 4：常にできている（全くそのとおり） 3：ほぼ、できている（そのとおり）
 2：あまりできていない（そうではない） 1：全くできていない（全くそうではない）

区分	チェック項目	チェック欄			
		4	3	2	1
日常の職場	特定の職員が忙しくしているときは、みんなで助け合う雰囲気がある。	4	3	2	1
	日頃から職場内で「ホウレンソウ（報告・連絡・相談）」が行われている。	4	3	2	1
	チェックは誰かがやってくれるだろうという雰囲気は職場にない。	4	3	2	1
	机の上やロッカーの中をきちんと整理整頓している。	4	3	2	1
	職場で、同じようなミスやトラブルが繰り返し発生していない。	4	3	2	1
	所属長、班長（課長）、班長代理（課長代理）は、責任を持って決裁を行っている。	4	3	2	1
組織の対応	年度当初に、重要事業に関するチェックの責任体制や方法・スケジュール等のチェック計画について、職場内で議論をしている。	4	3	2	1
	所属長は、期首面談の際に職員に不適切な事務処理防止の重要性等について、意識の醸成に取り組んでいる。	4	3	2	1
	コンプライアンスミーティングや危機管理意識向上研修などの機会を活用し、不適切な事務処理防止に向けての話し合いを実施している。	4	3	2	1
発生した場合	不適切な事務処理が発生した場合は、速やかに危機管理統括監報告を行うとともに、再発防止策を講じている。	4	3	2	1
	不適切な事務処理が発生した場合、担当者の責任追及中心ではなく、原因究明と再発防止策について職場内で議論をしている。	4	3	2	1
個別事項	印刷物や文書の校正は、スケジュールに余裕をもって、担当者以外の職員も加わって複数の職員で行っている。	4	3	2	1
	個人情報の入った電子媒体や書類を、カバンに入れる等して職場から持ち出していない。	4	3	2	1
	文書を発送する際、文書の相手方と封筒の送付先を間違えていないか確認している。	4	3	2	1
	（以下、各職場で適宜、項目を追加してください）	4	3	2	1
		4	3	2	1
		4	3	2	1
		4	3	2	1

●チェック計画の協議

(平成 28 年 3 月 17 日付け危機管理課長・人事課長通知「関係分」)

各課(室)において、班長(課長)がチェックのリーダーとして、担当者、班長(課長)代理と、チェックの必要な業務の洗い出し、チェックリスト等を活用しチェックの時期や方法を協議・決定します。

班長(課長)は、必要に応じて班全体のチェック計画を作成し、期首面談において、課長(室長)にチェックの進め方を報告します。

※課長(室長)を置かない所属は所属長が、班長(課長)を置かない所属は所属長の指名する者が、それぞれの役割を担う。

【補足説明】

(チェック計画作成対象業務)

例えば給付金の計算誤り、個人情報流出、公表資料や啓発ポスターの誤植など、県民に与える影響が大きいものや議会への提出資料など、各所属で議論し、重点的に取り組むべき業務を選定してください。

(チェック計画作成の意図)

県が公表(発出)する文書・印刷物等に関して、誤字脱字、内容、送付先等をチェックする業務の重要性、ミスした場合の県民に与える影響の重大性、それに伴う対応業務の増大等について、各職場で年度当初に十分議論することで、職員が共通認識を持って業務に従事し、不適切な事務処理を防止することを狙いとしています。

(チェック計画の内容・イメージ)

年度当初に、業務にあわせて、チェックの責任者を明確にしたり、チェックのスケジュールや回数、方法、人数を記載するなどが考えられます。各職場によって業務は違うので、それぞれの職場で話し合ってください。

なお、所属長と職員がチェックの重要性を認識するためのツールであることから、任意の様式で構いません。事務分掌表等の既存資料を活用するなど、負担の少ない形式で作成してください。

〈チェック計画例〉

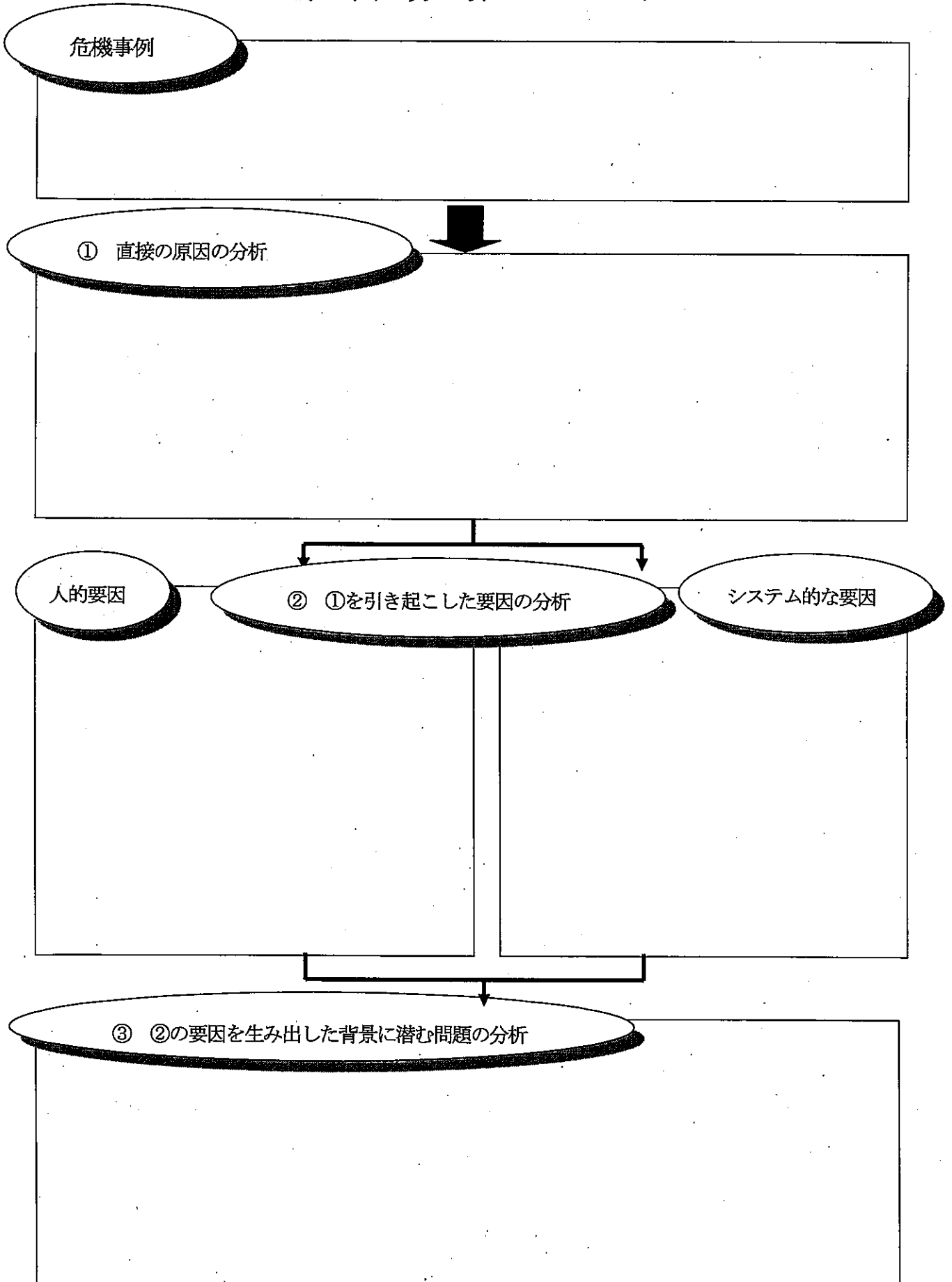
平成28年度 危機管理班事務分掌表

太線内を、平成28年度から新規に作成

		チェック計画			
主務者	事務内容	①チェックの必要な重要業務	②チェック責任者	③時期	④方法
〇〇班長	<ul style="list-style-type: none"> 〇 班の総括に関すること 〇 予算、マネジメントシート、経営方針、議会に関すること 〇 行政改革取組に関すること 〇 危機管理計画等に関すること (危機管理計画改定含む) 〇 危機対策本部に関すること 〇 危機管理統括監報告に関すること (防災対策部、×××部) 	知事不在時における「危機管理統括監報告」の知事へのメール送信	△△主幹	メール送信の都度	送信前に実際の入力画面を見ながら声を出して、送信先を確認する。
△△主幹	<ul style="list-style-type: none"> 【危機管理関係】 〇 危機管理責任者会議、危機管理推進者会議に関すること 〇 全庁的な危機管理連絡網に関すること 〇 危機管理統括監報告に関すること (環境生活部、▽▽部) 【国民保護関係】 〇 国民保護の総括に関すること 〇 国民保護計画に関すること (県国民保護計画の改定含む) 〇 国民保護訓練に関すること 〇 活動要領、活動マニュアルに関すること 〇 安否情報システムに関すること 【危機管理関係】 〇 危機管理統括報告の運用に関すること 〇 危機管理モニタリングに関すること 〇 危機管理実施要領に関すること 〇 各部署の危機管理マニュアル訓練に関する助言・支援 〇 危機管理リアルタイムメールに関すること 【国民保護関係】 〇 国民保護協議委員会・幹事の任命に関すること 〇 生活関連施設に関すること 〇 大規模集客施設に関すること 	国民保護計画 (改訂版) の発行	〇〇班長	12月～1月	班長と担当者で3回校正を行う。特に最終稿は、全ページの読み合わせを実施する。
〇〇主査		委員及び幹事の変更に伴う辞令の発送手続き	△△主幹	委員等変更時	封筒の宛先と辞令の宛名を△△主幹が確認した後に、担当者が封印し発送する。

※実際の事務分掌表の一部を加工して作成したサンプルです。

原因分析シート



原因分析シートに記載要領

