

令和8年4月24日
京丹後市役所

「京丹後市不適切事務再発防止検討委員会」の検討結果について

本市では、職員の不適切な事務の再発防止に取り組み、職員が安心して正確な業務を遂行できる仕組み・風土の確立を図るため、昨年11月19日に「京丹後市不適切事務再発防止検討委員会（委員長：中西副市長）」を設置し、不適切事務の原因分析及び再発防止策の検討を行う中、本年4月20日、その検討結果がまとまりました。（別添：報告）

今後、本報告の内容を踏まえ、不適切事務の再発防止に向けた取組を全庁的に推進いたします。

○京丹後市不適切事務再発防止検討委員会の構成（6名）

中西副市長（委員長）、近藤副市長

市長公室長、総務部長、市長公室人事課長、総務部総務防災課長

※お問い合わせ先

総務部総務防災課（電話0772-69-0140）

令和8年4月20日

京丹後市長 中山 泰 様

京丹後市不適切事務再発防止検討委員会
委員長（副市長） 中西 和 義

不適切事務の原因分析及び再発防止策の報告について

本市における不適切事務の原因分析及び再発防止策について、京丹後市不適切事務再発防止検討委員会設置要領第7条の規定に基づき報告します。

1 不適切な事務の把握等

不適切な事務の発生要因等は、その多くに共通した発生要因があるのではとの考え方により、令和5年度から令和7年度(委員会発足時まで)の約3年間で発生し、主に報道発表を行った不適切な事務を対象に、①個人情報関係、②選挙関係、③財務処理関係、④事務処理関係、⑤条例改正関係、⑥入札関係の6つに分類し、当該発生の状況について所管部署へアンケート形式による調査を実施することにより状況把握を行った。

- ・アンケート期間：令和8年1月21日～1月28日
- ・アンケート項目〈別添〉

2 不適切な事務の原因分析

本委員会において、不適切な事務処理事案について、事案の内容、発生の経過、対応状況等を確認し、類型別及び構成別の両面から分析を行った。

その結果、各事案はそれぞれ個別の事情を有するものの、担当職員による見落とし、失念、確認漏れ、知識不足及び思い込みといった要因に加え、管理職員による進捗管理や指導監督の不十分さ、組織としてのチェック体制や情報共有体制の不備、業務の属人化、引継ぎ不足等、複数の要因が重なって発生していることが確認された。

さらに、個人のミスを経営として補完する仕組みが十分に機能していないこと、前例踏襲等の組織風土により業務の妥当性を見直す機会が乏しかったこと、また、業務量や人員体制の制約の中で確認機能や管理機能が弱まりやすい状況にあったことが、多くの事案に共通する背景として認められた。

〈1〉原因分析

(1) 原因分析 A (類型別)

① 個人情報関係

個人情報を含む文書の紛失、誤送付、FAX の誤送信などの事案が発生した。

㊦ リスク管理意識の不足

屋外作業における強風リスクの過小評価や、庁舎移転、書棚廃棄時における書類残存の確認不足など、個人情報を含む文書の保管、運搬及び廃棄に伴うリスクを十分に想定しないまま事務を行っていたことが、文書の紛失事案の発生につながった。

① 確認体制の不備

迅速な処理を優先するあまり、封入作業を 1 人で行い、宛名と中身の照合が不十分となるケースが発生した。加えて、複数職員による確認（ダブルチェック）も十分に機能せず、誤送付を未然に防止できなかった。

㊵ 機器操作への不慣れと思込み

FAX 送信時、事務効率化のための「短縮ダイヤル」を誤って選択したり、操作の取り消し手順を誤解したまま送信を完了したりするなど、機器操作に関する知識不足と思込みが誤送信の原因となった。

② コンプライアンス意識の希薄さと前例踏襲

説明用資料の作成にあたり、実在する個人の通知書をマスキングして流用する不適切な処理が、見直されないまま継続されていた。個人情報に対する認識が不十分であり、前例を疑わず踏襲する組織風土や、発送前確認の不徹底が背景にあった。

② 選挙関係

選挙管理委員会への通知漏れ（公民権の回復・停止等）や、投票所での投票用紙の交付誤り、不在者投票の電子申請の見逃しなどが発生した。

㊦ 業務の属人化と引継ぎ不足

犯歴事務などの特殊な業務において、担当者の知識不足や多忙から処理が後回しにされ、未処理のまま保管庫に放置される事案が発生した。前任者からの引継ぎが十分でなく、管理職員による進捗管理も十分でなかった。

① システム通知の見落とし

不在者投票の電子申請に係る通知が、他のメールと混在して受信される設定となっており、申請の存在に気づきにくい運用となっていた。このため、担当者個人の注意のみに依存する脆弱な体制となっていた。

㉔ 投票所における事前準備と動線管理の不足

投票所において、事務従事者が選挙人名簿の記載内容や確認手順を理解していなかったことや、混雑時の有権者の動線管理が不十分であったことから、投票用紙の誤交付や二重交付を誘発した。

③財務処理

所得税源泉対象委託料の源泉徴収税額の未納付、補助金及び公共事業費の支払い遅延、会計年度任用職員報酬の支給誤り等が発生した。

㊦ 伝票処理の失念と管理の手薄化

請求書を受領したものの、伝票処理を後回しにし、自席の他の書類に紛れて処理を失念するケースが発生した。また、職員の長期休暇により職場体制が弱まる中、進捗確認や補完体制が十分に機能していなかった。

① 業務内容の複雑さとチェック体制の不備

複雑な制度の運用の中で、手作業に依存する部分が多く、算定誤りが生じた。また、担当者任せの運用となり、職場内での相互確認や管理職員による確認が十分に行われていなかった。

④事務処理

貸付農地の固定資産税軽減措置誤り、議事録作成の遅延等が発生した。

㊦ 業務内容等の理解不足

他部署への情報提供や連携が必要な業務であるにもかかわらず、その認識が不十分であったことから、部局間連携が行われず、課税誤りや事務処理の遅延を招いた。

① コンプライアンス意識の不足

法令等に基づき適切に処理すべき業務について、問題を認識しながらも後回しにする事例があり、職員及び管理職員双方のコンプライアンス意識の不足が認められた。

⑤条例関係

条例の改正漏れ、条ズレ等が発生した。

㊦ 法令改正の内容に関する理解不足、職員間の情報共有不足

官報や各省庁等から発信される法令改正情報を見落としたりしたことや、その改正内容が本市例規に与える影響についての理解が不足していたことから、例規改正の要否判断を誤る事案があった。また、関係職員間での情報共有が十分でなかったことも、改正遅延の要因となった。

⑥入札関係

違算判明による入札停止等が発生した。

㊦ 積算業務における確認不足、チェック機能の形骸化

付帯工事の反映漏れ、数量誤り、閲覧資料の不足等について担当者段階でも管理職段階でも十分な確認が行われていないなど、内容の妥当性を実質的に点検する機能が十分に働いていなかった。

(2) 原因分析B (構成別)

①事務を担当する職員に関わる原因 (職員原因)

職員原因としては、「単純な見落とし、失念、確認漏れ、思い込みによるもの」が非常に多く、次に、「多忙・業務過多によるもの (確認手順を飛ばす、ダブルチェックを省く等)」、「コンプライアンスの不足によるもの (適切な業務遂行に対する意識の低下等)」が多くの原因として認められた。

【具体的な分析】

㊦ ヒューマンエラーと確認の軽視

「迅速に業務を完了させることを優先し、ダブルチェックを軽視した」、「伝票処理を後回しにして失念した」など、日常業務に追われる中での不注意や確認漏れが多数発生した。

㊧ 知識不足と機器操作の不慣れ

異動や兼務による経験不足から、「源泉徴収の仕組みなど業務内容を理解していなかった」、「FAX の操作方法を誤解していた」など、業務に必要な基礎知識や機器の取り扱いに関する理解不足が重大なミスに直結した。

㊨ コンプライアンス・リスク意識の不足

「実在する個人の通知書をマスキングして流用した」など、個人情報の取り扱いや適正な事務処理に対する意識が低く、前例を漫然と踏襲してしまう姿勢が見受けられた。

②管理職員のマネジメントに関わる原因 (管理職原因)

管理職員の原因としては、「確認・決裁の実効性の不足によるもの (内容確認が浅い)」、「リスク感度不足によるもの (重要度・影響度の見立てが弱い)」、「自身の多忙・業務過多による管理の手薄化によるもの」、「進捗・期限管理の不足によるもの (優先順位付け不足等)」、「部下とのコミュニケーション不足によるもの (課題・相談の吸い上げ不足)」が多くの原因として認められた。

【具体的な分析】

㊦ プレイングマネージャー化による管理の限界

「管理職員自身が業務の処理により多忙で、管理が手薄になった」という回答が多く見られ、管理職員が多くの実務を抱える中で、部下の進捗管理や決裁内容の深い確認に時間を割けていない実態が浮き彫りになった。

㊧ 指導・コミュニケーションの不足

特に人事異動の時期や繁忙期において、担当者への適切な OJT (On the Job Training) や注意喚起が不足している。その結果、担当者が業務の重要性を理解しないまま処理を進めたり、不明点を抱え込んで放置したりする事態を招いている。

㊦ リスクに対する予見力の欠如

「紛失の可能性が少しでもあることの想像に至らず、適切な指導ができていなかった」など、業務に潜むリスクを事前に察知し、先回りして指示を出すマネジメント機能が十分に働いていないケースがあった。

③組織としての業務管理に関わる原因（組織原因）

組織原因としては、「業務のチェック体制の不備（点検の仕組みがない、チェックの形骸化等）」が突出して多く、「人員・業務量・配置の問題（職員数の不足、業務量の増加等）」が多く認められた。

【具体的な分析】

㊦ チェック体制の不備

多くの事案の根底に、「作業を担当者 1 人で行っており、ダブルチェックの仕組みがない」という組織的な不備が存在している。個人のミスを経営として補完する仕組みが十分でなかった。

㊦ 慢性的な人員不足と業務負荷の偏り

「人員が少なく、担当者に負担をかけていた」、「長期休暇と人事異動のフォローに注力する間、チェックが手薄になった」など、通常の人員体制で業務を回していた際に、イレギュラーが発生すると組織の確認機能が低下してしまう脆弱性があった。

㊦ ルールの未整備と情報共有の不足

「書類保管のルール化がされていない」、「担当者間で情報が共有されていなかった」など、業務プロセスが標準化されておらず、担当者間の連携不足がミスを誘発する環境を作り出していた。

3 再発防止策（今後の対応方針）

本委員会における原因分析を踏まえ、不適切な事務処理の再発を防止するため、各課等における個別対応に加え、全庁的な取組として次の事項を着実に実施する。また、これらの取組については、実施して終わりとするのではなく、各部局における実施状況を継続的に確認し、必要に応じて見直しを行うことにより、実効性のある再発防止につなげ、職員が安心して正確な業務を遂行できる仕組み・風土の確立を図ることとする。

（1）継続的なチェック体制の確立と情報共有、確実な引継ぎの徹底

- ① 各課等において、課内情報共有会議を適時開催し、不適切事案、懸案事項、未処理案件、制度改正情報その他業務上の留意事項について、職員間で確実に共有する。
- ② 業務プロセス及び業務マニュアルについては、前例踏襲にとどまることなく、適宜その妥当性を検証し、ダブルチェックの方法、確認者及び確認時点を明確にした上で、必要な見直しを行うことにより、継続的なチェック体制の確立を図る。
- ③ 人事異動、休職、退職その他担当者変更時においては、「事務引継書」に、懸案事項、未処理案件、過去の不適切事案の内容、発生原因、再発防止上の留意点等を記載し、上司確認の上で確実に引き継ぐ。あわせて、懸案事項等については、上司との一層の情報共有を行い、課題の共有を徹底する。

- 課内情報共有会議の実施【新規】
- 業務マニュアルの改訂、ダブルチェックの推進
- 確実な事務引継

（2）係全体での業務遂行と人材育成の充実

- ① 業務を担当者個人に抱え込ませることなく、係長等を中心に、係全体で進捗状況、処理方針及び留意事項を共有しながら業務を遂行することを徹底する。
- ② 異動者、新規担当者及び経験の浅い職員に対しては、業務内容、関係法令、庁内ルール及び想定されるリスク等を含む計画的な OJTを実施し、思い込みや知識不足によるミスの防止を図る。
- ③ 新採職員が早期に職場に慣れ、職場の一員として円滑に業務を遂行できるよう、主に職場内の相談相手となる「ブラザー・シスター職員」制度を拡充し、業務の具体的な進め方、庁内ルールの指導、進捗確認、日々の声かけ及びフィードバックを行う。

- 係長等を中心とした係全体での業務遂行の徹底
- 計画的な OJT の実施
- 「ブラザー・シスター職員」制度の拡充

(3) コンプライアンスの向上と管理監督意識の向上

- ① 責任感の醸成及びリスク管理、個人情報保護、法令遵守等の意識の徹底を図るため、令和8年度において職員全員を対象としたコンプライアンス研修を実施する。
- ② 管理職員全員を対象とした管理職マネジメント研修を実施し、意識改善を図る。
- ③ 不適切事案が発生した場合には、関係部署及び関係職員の範囲に応じて、発生概要、原因、対応及び再発防止策を共有する取扱いを新たにルール化し、類似事案の未然防止を図る。

- 全職員へのコンプライアンス研修の実施【新規】
- 全管理職員への管理職マネジメント研修の実施【新規】
- 不適切事案対応等の情報共有のルール化【新規】

(4) 柔軟なマネジメントと働きやすい職場環境の確保

- ① 業務量の多寡、繁忙期、欠員等に応じて、庁内応援制度の活用や部局内における時限的な職員異動など、部長による柔軟なマネジメントを実施することにより、課長等管理職員による課内の円滑な業務管理の推進、職員の適切な業務配分を図る。
- ② 「業務改善・働き方改革プロジェクト取組方針」に基づき、デジタルツールの活用等により業務効率化を推進し、職員が確認作業等に十分な時間を割けるなど職員に過度な負担がかからない働きやすい職場環境づくりを一層推進する。

- 部長による柔軟なマネジメント（部局内の職員異動など）【新規】
- デジタルツールの活用等による業務効率化

◆原因分析と再発防止策

原因分析 再発防止策	(1) 継続的なチェック体制の確立と 情報共有、確実な引継ぎの徹底		(2) 係全体での業務遂行と 人材育成の充実		(3) コンプライアンスの向上と 管理監督意識の向上		(4) 柔軟なマネジメントと 働きやすい職場環境の確保	
	課内情報共有会議 の実施	業務マニュアルの 改訂、確実な事務 引継等	係全体での業務遂 行の徹底	計画的なOJT	コンプライアンス 研修、管理監督研 修	不適切事案対応等 の情報共有	部長による柔軟な マネジメント（部 局内異動など）	デジタルツール活 用による業務効率 化
原因分析A（類型別）								
①個人情報関係								
⑦リスク管理意識の不足				●	●	●		
①確認体制の不備	●	●	●	●	●	●		
②機器操作への不慣れと思込み	●	●	●	●	●	●		
⑤コンプライアンス意識の希薄さと前例踏襲	●	●		●	●	●		
②選挙関係								
⑦業務の属人化と引継ぎ不足	●	●				●		
①システム通知の見落とし	●	●				●		
②投票所の事前準備不足等	●	●			●	●		
③財務処理								
⑦伝票処理の失念と管理の手薄化	●	●		●	●			●
①業務内容の複雑化とチェック体制の不備	●	●	●	●	●	●	●	●
④事務処理								
⑦業務内容の理解不足	●	●	●	●	●	●		●
①コンプライアンス意識の不足				●	●			
⑤条例関係								
⑦法令改正の内容に関する理解不足	●	●	●	●	●			●
①職員間の情報共有不足	●		●	●	●			
⑥入札関係								
⑦積算業務の確認不足・チェック形骸化	●	●	●	●	●			
原因分析B（構成別）								
①職員原因								
⑦ヒューマンエラーと確認軽視	●	●	●	●	●			
①知識不足と機械操作の不慣れ	●	●	●	●				
⑤コンプライアンス・リスク意識の不足	●	●	●	●	●			
②管理職原因								
⑦アラインメント・マネージャー化による管理の限界					●		●	●
①指導・コミュニケーションの不足			●	●	●		●	
⑦リスクに対する予見力の欠如				●	●	●		
③組織原因								
⑦チェック体制の不備	●	●	●	●	●	●	●	●
①人員不足と業務負荷の偏り							●	●
⑤ルールの不整備と情報共有の不足	●	●				●		

〈別添〉アンケート項目

不適切事務発生原因一覧

1 職員原因（事務を担当する職員に関わる原因）

- (1) 事務遂行上の注意不足・確認不足等
 - ① 単純な見落とし、失念、確認漏れ、思い込みによるもの
 - ② 多忙・業務過多によるもの（確認手順を飛ばす、ダブルチェックを省く等）
 - ③ コンプライアンスの不足によるもの（適切な業務遂行に対する意識の低下等）
 - ④ 作業環境によるもの（席・場所配置、機器操作）
 - ⑤ その他
- (2) 事務内容の知識不足・理解不足
 - ① 事務取扱要領・マニュアルの未整備、不十分、未更新によるもの
 - ② 前任者からの引継ぎ不足によるもの（口頭中心、資料不足等）
 - ③ 初期教育・OJT不足によるもの（新任・異動に伴う教育不足）
 - ④ コミュニケーション・報連相の不足によるもの（不明点を抱えたまま処理、相談しづらい雰囲気等）
 - ⑤ その他
- (3) その他

2 管理職原因（課長等管理職員のマネジメントに関わる原因）

- (1) 管理職（課長）の管理監督、教育指導の不足
 - ① 進捗・期限管理の不足によるもの（優先順位付け不足等）
 - ② 確認・決裁の実効性の不足によるもの（内容確認が浅い）
 - ③ 業務配分の不適切によるもの
 - ④ 自身の多忙・業務過多による管理の手薄化によるもの
 - ⑤ その他
- (2) 管理職（課長）の知識不足・理解不足
 - ① 前任者からの引継ぎ不足によるもの（懸案事項の未把握等）
 - ② 部下とのコミュニケーション不足によるもの（課題・相談の吸い上げ不足）
 - ③ リスク感度不足によるもの（重要度・影響度の見立てが弱い）
 - ④ その他
- (3) その他

3 組織原因（組織としての業務管理に関わる原因）

- (1) 業務プロセス・ルールの問題（前例踏襲で事務フローの見直しを行っていない、ルール化されていない等）
- (2) 業務のチェック体制の不備（点検の仕組みがない、チェックの形骸化等）
- (3) 人員・業務量・配置の問題（職員数の不足、業務量の増加、適材適所の配置でない等）
- (4) 情報共有・組織学習の不足（他部署の失敗事例・再発防止策が共有されていない等）
- (5) コンプライアンスの不足（適切な業務遂行に対する意識の低下等）
- (6) 組織文化の問題（相談・指摘しづらい雰囲気等）
- (7) 研修・育成の課題（基礎研修・必須研修・実務研修等の不足、研修の体系化不足等）
- (8) その他

不適切事務発生原因に係るアンケート調査結果集計表

類型	1 職員原因（事務を担当する職員に関わる原因）								2 管理職原因（課長のマネジメントに関わる原因）						3 組織原因（組織としての文化等の原因）							
	(1) 事務遂行上の注意不足・確認不足等				(2) 事務内容の知識不足・理解不足				(1) 管理職（課長）の管理監督、教育指導の不足			(2) 管理職（課長）の知識不足・理解不足			(1) 業務プロセス・ルールの問題（前例踏襲で事務フローの見直しを行っていない、ルール化されていない等）	(2) 業務のチェック体制の不備（点検の仕組みがない、チェックの形骸化等）	(3) 人員・業務量・配置の問題（職員数の不足、業務量の増加、適材適所の配置でない等）	(4) 情報共有・組織学習の不足（他部署の失敗事例・再発防止策が共有されていない等）	(5) コンプライアンスの不足（適切な業務遂行に対する意識の低下等）	(6) 組織文化の問題（相談・指摘しづらい雰囲気等）	(7) 研修・育成の課題（基礎研修・必須研修・実務研修等の不足、研修の体系化不足等）	
	① 単純な見落とし、失念、確認漏れ、思い込みによるもの	② 多忙・業務過多によるもの（確認手順を飛ばす、ダブルチェックを省く等）	③ コンプライアンスの不足によるもの（適切な業務遂行に対する意識の低下等）	④ 作業環境によるもの（席・場所配置、機器操作）	① 事務取扱要領・マニュアルの未整備、不十分、未更新によるもの	② 前任者からの引継ぎ不足によるもの（口頭中心、資料不足等）	③ 初期教育・OJT不足によるもの（新任・異動に伴う教育不足）	④ コミュニケーション・報連相の不足によるもの（不明点を抱えたまま処理、相談しづらい雰囲気等）	① 進捗・期限管理の不足によるもの（優先順位付け不足等）	② 確認・決裁の実効性の不足によるもの（内容確認が浅い）	③ 業務配分の不適切によるもの	④ 自身の多忙・業務過多による管理の手薄化によるもの	① 前任者からの引継ぎ不足によるもの（懸案事項の未把握等）	② 部下とのコミュニケーション不足によるもの（課題・相談の吸い上げ不足）	③ リスク感度不足によるもの（重要度・影響度の見立てが弱い）							
個人情報関係(6件)	3	2	1		1		1				2			2	2	3			1			
選挙関係(5件)	4	3	1	1	1	2	1		3			2		2		3	2				2	
財務処理(12件)	9	4	6	1	2	4	1	2	5	6	1	3		3	4	1	7	4	2	4	1	
事務処理(8件)	4	3	2		1	2		1	4	2	2	2	1	4	2	1	4	2	2	2		
条例関係(5件)	3	2					1	2	1	1		3		3	2		4	1	1	1		
入札関係(11件)	8			1		1				6		1			3	1	4	3	2		1	
全体(47件)	31	14	10	3	5	9	4	5	13	15	3	13	1	12	15	5	25	12	7	8	0	4

〈参考〉

京丹後市不適切事務再発防止検討委員会

○委員会の構成

中西副市長（委員長）

近藤副市長

市長公室長

総務部長

市長公室人事課長

総務部総務防災課長

○委員会の開催

第1回委員会 令和7年11月19日

第2回委員会 令和7年12月24日

第3回委員会 令和8年 1月14日

第4回委員会 令和8年 3月16日

第5回委員会 令和8年 3月25日

第6回委員会 令和8年 4月14日

京丹後市不適切事務再発防止検討委員会設置要領

(設置)

第1条 職員の不適切な事務の再発防止に取り組み、職員が安心して正確な業務を遂行できる仕組み・風土の確立を図るための庁内組織として、京丹後市不適切事務再発防止検討委員会（以下「委員会」という。）を設置する。

(所掌事項)

第2条 委員会の所掌事項は、次のとおりとする。

- (1) 不適切な事務の把握と原因分析に関すること。
- (2) 再発防止策に関すること。
- (3) 前2号に掲げることのほか、不適切な事務の再発防止等に関し必要な事項

(組織)

第3条 委員会は、別表に掲げる職にある者をもって組織する。

2 委員会の長（以下「委員長」という。）は、総務防災課の事務を所掌する副市長をもって充てる。

(委員長の職務)

第4条 委員長は、会務を総理する。

- 2 委員長は、委員会において必要があると認められるときは、関係部局等に対して出席を求め、意見又は説明を聴くことができる。
- 3 委員長に事故があるとき又は欠けたときは、あらかじめ委員長が指定した者がその職務を代理する。

(会議)

第5条 委員会の会議は、必要に応じて、委員長が招集する。

2 委員会の委員は、やむを得ない事情により会議に出席できないときは、当該委員の所属課等の職員を代理出席させることができる。

(委員以外からの意見聴取)

第6条 委員長は、会議において別表に掲げる者以外に、学識経験を有する者から意見を聴く必要があると認めたときは、当該学識経験を有する者の出席を求め、その意見を聴くことができる。

(報告)

第7条 委員会は、不適切な事務の原因分析を行い、再発防止策を市長に報告するものとする。

(庶務)

第8条 委員会の庶務は、総務部総務防災課において処理する。

(その他)

第9条 この要領に定めるもののほか、委員会の運営に関し必要な事項は、委員長が別に定める。

附 則

この要領は、令和7年11月19日から施行する。

別表（第3条関係）

副市長、市長公室長、総務部長、市長公室人事課長、総務部総務防災課長