

職員育成・組織力強化に向けた取組骨子

1 趣 旨

今回の農業振興対策事業補助金に係る不適切な事務処理を踏まえ、同様の事案を二度と発生させないためには、制度や事務手続の見直しだけでなく、職員一人ひとりの判断力、報告・相談する力、管理職のマネジメント力等、組織として適正な事務を執行する力そのものを高めていく必要がある。

一方、再発防止を意識するあまり、職員が必要以上に萎縮し、前向きな判断や新たな取組を控えるような組織となってはならない。

このため、今回の事案を一つの契機として、これまでの職員研修、人材育成、昇格制度、相談・通報体制、専門部署への相談・チェック体制等を改めて検証し、「適正に判断する」「問題を抱え込まない・抱え込ませない」「必要な報告・相談を行う」「管理職が責任を持って判断する」組織への転換を図る。

2 基本的な考え方

今回の見直しは、研修を増やすこと自体を目的とするものではなく、職員の成長段階や職責に応じて必要な能力を身につける人材育成体系の見直しと、問題を早期に把握し適切な判断につなげる組織的な仕組みの強化を一体的に進める。

また、職員個人の知識や意識にのみ原因を求めるのではなく、事務の進捗管理、管理職による確認、専門部署への相談、組織内での情報共有等、組織として不適切な事務処理を防止する仕組みを整える。

直ちに実施できるものは令和 8 年度中から着手し、制度改正や新たな予算措置が必要なものについては、令和 9 年度当初予算への要求を行い、段階的に実施する。

3 具体的な取組

【今回の事案で確認された主な原因と再発防止策】

今回の事案で確認された主な原因を整理し、それぞれについて、具体的にどの研修を行い、職員に何を身につけさせ、どのような仕組みで再発を防ぐのかを次のとおり示す。個々の誤りを一つの研修だけで解消するのではなく、複数の研修と、標準手順、チェックリスト、合議、記録及び点検を組み合わせで対応する。

原因① 法令遵守意識と不適切な処理を止める行動の不足【職員課】	
確認された課題 年度内に適正な手続を完了できていなかったにもかかわらず、要綱や文書管理のルールに立ち返らず、文書上の日付を遡らせて処理を進めた。また、関係職員や管理職も、その処理を止め、上位職又は専門部署への相談・報告につなげることができなかった。	
対応する研修	遵法研修、ケーススタディ研修
身につけること	不適切な処理や指示に直面した場合に、根拠を確認し、処理を止め、拒み、記録した上で、上位職又は専門部署へ報告・相談できるようにする。
再発防止の仕組み	不適切な指示への対応手順／上司を経由しない相談ルートとしての公益通報・よろず相談の周知
原因② 制度と実態の不整合【文書法制課】	
確認された課題 要綱上の取扱いと実際の事業の進み方に不整合が生じた際に、疑義を解消しないまま担当課内で処理を進めた。	
対応する研修	文書事務・法制執務研修、ケーススタディ研修
身につけること	要綱の目的、補助要件及び事業完了の考え方を確認し、事実関係を要綱に当てはめて、不整合や疑義を発見できるようにする。
再発防止の仕組み	事業開始時の要件確認／疑義が生じた場合の処理停止・相談
原因③ 適正な要綱改正手続の未実施【文書法制課】	
確認された課題 制度を変更する必要があるにもかかわらず、適正な改正手続を取らず、既存の要綱のまま処理を進めた。	
対応する研修	文書事務・法制執務研修、ケーススタディ研修
身につけること	要綱の制定・改正が必要となる場合の手続や、経過措置、遡及適用の規定の可否を判断できるようにする。
再発防止の仕組み	要綱制定改廃案件の庁議付議／改正スケジュール管理／要綱の制定・改正時の文書法制課への事前協議及び審査依頼
原因④ 専門部署への相談不足【文書法制課・企画財政課】	
確認された課題 法令、要綱又は財務上の疑義がある案件について、文書法制課や企画財政課等への相談が十分でなく、所属内で判断した。	
対応する研修	文書事務・法制執務研修、財務事務研修、ケーススタディ研修
身につけること	誰に、どの時点で、どの資料を示して相談するのかを判断できるようにする。
再発防止の仕組み	相談体制の確立／相談記録／必要に応じた複数部署確認

原因⑤ 処理日・起案日・決裁日・施行日の整理不足【文書法制課】	
確認された課題 文書上の日付とシステム上の起案・決裁日が異なる場合の記載、説明及び相談が十分でなかった。	
対応する研修	文書事務・法制執務研修、ケーススタディ研修
身につけること	処理日、收受日、起案日、決裁日及び施行日の違いを理解し、事前・事後起案が必要な場合の理由付記、相談及び決裁手続を習得する。
再発防止の仕組み	ガイドラインの整理／事前・事後起案の理由付記／決裁時の確認項目
原因⑥ 起案時に添付する文書の取扱いの不備【文書法制課・IT推進課】	
確認された課題 起案に添付する收受文書について、何を原本とするかが明確でなく、電子化した文書の加工が行われた。	
対応する研修	文書事務・法制執務研修、ケーススタディ研修
身につけること	收受文書の原本管理の考え方及び実例を参考にした DocuWorks の適正利用について実機を用いて確認する。
再発防止の仕組み	收受文書の原本の特定／起案前の加工の防止（PDF化）／決裁時の加工の有無の確認／操作手順書
原因⑦ 補助金事務の各段階における確認不足【企画財政課】	
確認された課題 交付要件、申請、交付決定、実績報告、額の確定及び支払いの各段階における必要書類や確認事項の確認が十分でなかった。また、事業進捗が十分に把握できず、年度末に処理が集中した。	
対応する研修	財務事務研修、ケーススタディ研修
身につけること	適正な財務事務の知識を身につけ、適正な事務処理につなげる。特に補助金事務における一連の手続きを理解し、適切な事務処理に必要な知識を習得する。
再発防止の仕組み	チェックリスト／必要に応じた「財務事務の手引き」の見直し／企画財政課合議
原因⑧ 相談・判断経過の記録及び組織共有の不足【職員課】	
確認された課題 重要な相談内容、判断根拠及び対応結果を記録し、組織内で共有・引継ぎする取組が十分でなかった。	
対応する研修	係長級研修、課長級研修、ケーススタディ研修
身につけること	相談日、相談先、論点、回答、判断根拠及び対応結果を簡潔に記録保存して組織内で共有・引継ぎできるようにする。
再発防止の仕組み	相談記録様式／課内共有／異動時の引継ぎ確認

原因⑨ 業務の属人化・組織的な執行体制の不足【職員課】

確認された課題 特定の職員に業務や判断が集中し、処理状況を課内全体で把握し、繁忙時に相互に補完する体制が十分でなかった。

対応する研修	係長級研修、課長級研修、ケーススタディ研修
身につけること	業務の見える化、適切な役割分担、複数担当による相互確認及び繁忙時の応援要請を行えるようにする。
再発防止の仕組み	業務分担表／複数担当制／未処理案件一覧／定期的な進捗共有／繁忙時の応援体制

(1) 事案対応型の緊急研修の実施【令和8年度】

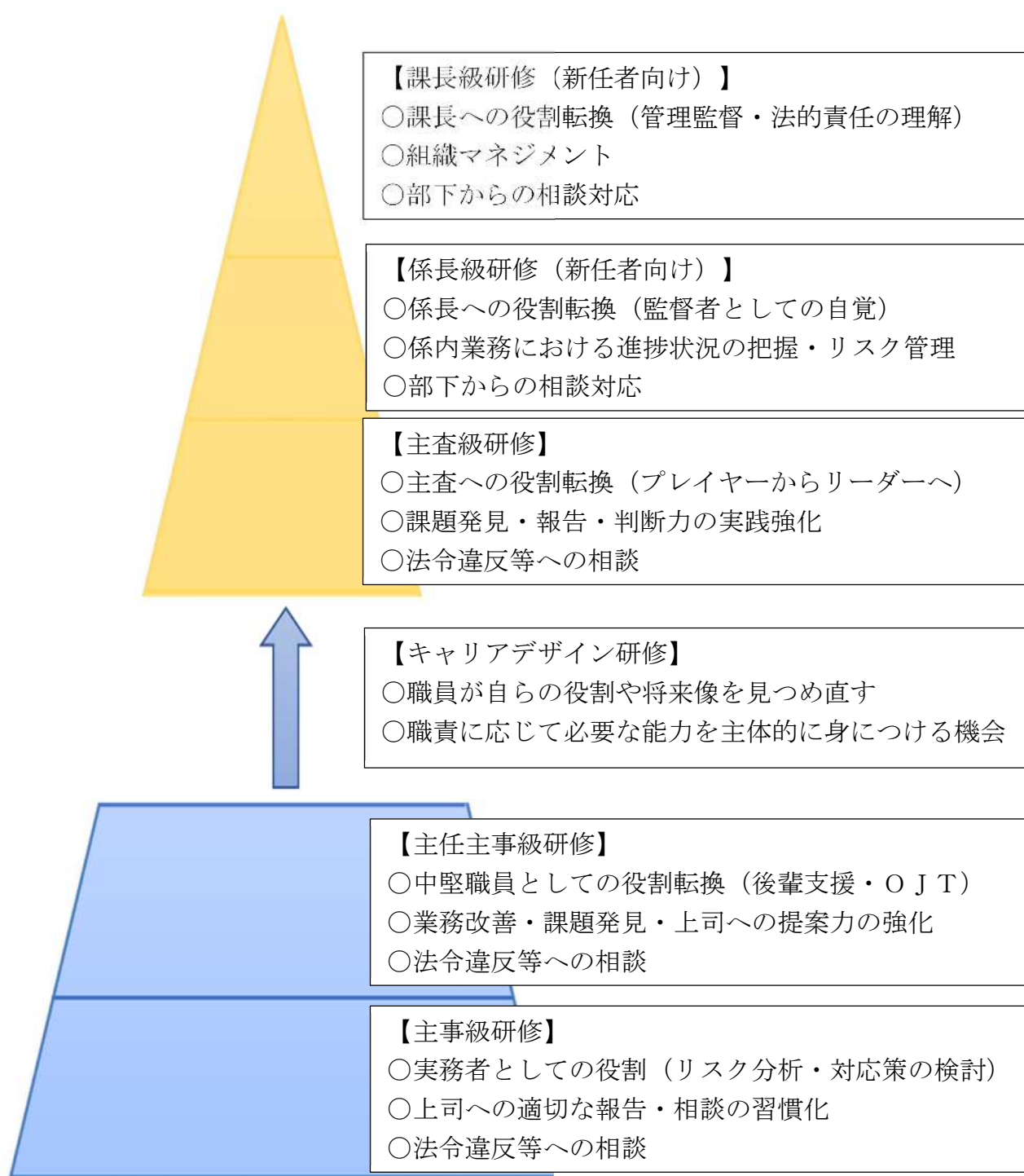
令和8年度は、今回の事案を踏まえた緊急的な取組として、全職員（任期付職員を含む。）を対象に、倫理に加えて文書管理、電子決裁、補助金・出納事務、専門部署への相談及び管理職の決裁責任を扱う事案対応型研修を実施する。職責に応じて内容を分け、次のとおり実施する。

対 象	実施予定	主な研修内容	担 当
部長・次長級（約30名）	10月下旬	・組織を統括する立場の責任 ・重大な事務遅延、例外処理及び不適切処理の報告を受けた際の判断 ・専門部署への相談指示及び組織としての是正	副市長 理事
課長・係長級（約230名）	10月下旬 ～ 11月上旬	・公務員倫理【職員課】 ・公金の取扱いについて【企画財政課】 ・收受文書の原本の特定と決裁時の確認【文書法制課】 ・DocuWorksの実機演習及び決裁時の注意点【IT推進課】 ・要綱改正、例外処理、法律相談の判断基準【文書法制課】 ・部下から違和感の報告を受けた際の対応【職員課】	職員課 文書法制課 企画財政課 IT推進課
主査級以下（約370名）	12月初旬	・公務員倫理及び不適切な指示への対応【職員課】 ・補助金事務の流れ【企画財政課】 ・收受の手続及び收受文書の原本管理の取扱い【文書法制課】 ・DocuWorks実機演習【IT推進課】 ・専門部署、よろず相談及び公益通報への相談演習【職員課】	職員課 文書法制課 企画財政課 IT推進課

研修を受講できなかった職員については、録画配信等により受講機会を確保する。また、消防職員、保育士、技能労務職員、派遣職員等についても、各所属を通じて研修を実施し、全職員への徹底を図る。なお、DocuWorks、電子決裁、補助金・出納、要綱・法制執務については、上記緊急研修の後に原因①～⑨で記載した実践研修を実施する。

(2) 階層別研修の見直し【令和8年度から順次】

これまで実施していた階層別研修について、それぞれの職責に応じた内容の研修となるように見直しを図る。見直しに当たっては、次の事項を重点項目とする。



(3) 実践型・ケーススタディ研修の導入【令和9年度から】

課長級・係長級の全職員を対象とする実際の行政事務で起こり得る事例を題材として、職員自身が考え、判断する実践型研修を導入する。具体的には、次のような事例を取り上げる。

- ・制度と現場の実態が合わない場合
- ・年度内の事業完了が困難となった場合
- ・上司から不適切と思われる指示を受けた場合
- ・部下から問題や違和感の報告を受けた場合
- ・担当課だけでは判断できない法令・財務上の問題が生じた場合
- ・收受文書の原本と決裁文書に不一致が見つかった場合
- ・起案日、決裁日及び施行日と実際の処理日が不一致である場合又は金額に誤りが判明した場合

グループワーク等を通じて、誰に、どの時点で相談し、どのような手続を取るべきかを確認する。

(4) 管理職のマネジメント力の強化【令和8年度から】

管理職には、以下の4つの行動が示すように、部下が安心して働ける環境を構築し、組織の成果を高める役割がある。令和8年度は、強化の第一歩として、管理職が部下のメンタルヘルス不調を早期に発見し、適切な対応や職場環境の改善を行うためのスキルを学ぶラインケア研修を実施するとともに、事務の進捗状況を適切に把握・管理するための研修を実施する。

ア 心理的安全性の確保

日々の声かけや定期的な面談により、部下が問題を抱え込む事態を防ぐ。例えば、雑談の中から部下の悩みを察知することで、大きなトラブルを未然に防ぐことができる。

イ 業務の「見える化」と組織的対応

年度末に集中する補助金事業等は、進捗状況や課題を定期的に確認する。これにより、業務遅延を早期に発見し、部署全体での支援によって危機を乗り越えることができる。

ウ 建設的な意見の歓迎

「この進め方は非効率ではないか」といった部下の異論も、まずは受け止め、背景を聞くことで業務改善に繋げる。これらの行動により、課題を個人の問題とせず、速やかに上位職や関係部署へ繋ぎ、組織的な判断を促すことができる。

エ 進捗管理スキルの習得

事業開始時の年間スケジュール作成、進捗状況の定期的な把握、課題発生時の早期報告・相談体制の構築等、業務の進捗管理に必要なスキルを習得する。これにより、業務の遅延や未処理案件を防止し、年度内完了を確実にする。

(5) 昇格試験制度の見直し【令和9年度から】

主査は、将来の係長・管理職に繋がる重要な階層であることから、現行の主査昇格試験制度を見直す。これまでの知識を確認する試験から能力等を重視する試験に変更する。

- ・現状分析力及び問題発見力
- ・判断力及び計画立案力
- ・報告・相談する力
- ・コンプライアンス意識
- ・リーダーとしての適性

実務に近い複数案件を同時処理し、判断力・問題解決力等の管理職適性を評価する試験、いわゆるインバケット方式や、面接等の導入を検討し、「適切に判断し、行動できる職員」を登用する制度への転換を目指す。

同様に、副主幹及び管理職への昇格についても、必要な能力や適性を確認する仕組みを検討する。令和8年度中に制度設計を行い、令和9年度の昇格試験・選考からの実施を基本とする。

(6) 事務の進捗管理の強化【令和8年度から】

年度末に事務が集中する補助事業等については、事業開始時に年間スケジュールを作成し、申請、交付決定、実績報告、額の確定及び支払いまでの進捗を管理する。

年度内の完了が困難となるおそれが生じた場合は、担当者や担当課だけで処理せず、早い段階で管理職及び関係部署へ報告・相談する。管理職は、事務の遅れや未処理案件を把握し、必要な対応を組織として判断する。

関連する研修：係長級研修・課長級研修・ケーススタディ研修

(7) 事務処理の日付及び電子文書の取扱い【令和8年度】

事務処理の日付及び電子文書の取扱いについて、文書事務のあるべき姿と例外を整理し、例規等の改正を行う。

(8) 専門部署への相談・チェック機能の強化【令和8年度から】

要綱の制定・改正は文書法制課、補助金等の財務事務は企画財政課など、専門部署への相談が必要となる案件については、担当課だけで判断せず、関係部署へ相談・確認する。

重要な相談については、相談日、相談先、論点、回答等の記録を残し、いつでも部内・課内で共有できる体制を整えるとともに、必要に応じて複数部署で確認する。

さらに、全ての補助金に係る支出負担行為の企画財政課の合議を実施し、関係法令、規則及び要綱との整合性等、財務的な観点から確認する。また、企画財政課の部担当制を活用し、補助金等の財務事務に関する相談や確認ができる体制を整える。それとともに、庁議への案件提出事前に、要綱の制定・改正に係る文書法制課への協議、審査を引き続き行うことで、所属内だけで事務が完結しない取組を継続する。

(9) 補助金事務の標準化と全庁点検【令和8年度から】

補助金事務におけるチェックリストを作成し、交付要件、申請、交付決定、額の確定及び支払いまでの手続きを見える化し、担当者、係長、課長及び関係部署が、それぞれ何を確認するのかを明確にする。

また、収受した申請書、見積書、請求書等について、何を原本とするかを明確にし、決裁時に加工の有無を確認する方法を整理する。

(10) 相談・通報体制の強化【令和8年度中】

現在実施している「よろず相談」について、職場の人間関係等に加え、業務上の不適切な事務処理や法令違反のおそれについても相談できる窓口として明確に位置付ける。

公益通報に該当するか判断できない段階であっても、「疑問や違和感が生じた時点」で相談できることを職員に周知する。相談者の秘密保持及び不利益な取扱いを受けないことや、上司を経由せず、相談窓口や専門部署へ直接相談できるルートを改めて周知する。

(11) 農政課の執行体制の強化【実施済】

令和8年8月20日付人事異動により、農政課に法令・制度に関する知識を有する職員を配置した。今後、補助金事務をはじめとする事務処理について、特定の職員に任せることなく、課内で相互に確認・相談できる体制を強化する。

(12) 研修を職場での実践につなげる仕組み【令和8年度から】

研修を「受講して終わり」としないため、研修後に職場で実践するための目標設定を行うとともに、実施後の実践状況を確認する。

研修報告書に「研修を踏まえて新たに実践した内容」を記載する項目を設け、その内容を Kintone 等の庁内システムを活用して報告・蓄積する。蓄積した事例は各所属で共有し、他の所属でも活用できる仕組みを整える。

(13) 実施状況の検証と公表

各取組について、担当部署、実施時期及び進捗状況を明確にし、年度末に実施状況と効果を検証する。検証は、次の3段階により行う。

指 標	検証の方法	時 期
受講・理解度	受講率及び研修後の確認問題	実施直後
実務定着度	研修報告書（目標設定・達成状況の報告）	研修実施時
内部統制におけるリスクの報告件数	内部統制評価報告書	8月頃

検証結果については、議会にも適切な時期に報告する。

公表の対象は、個々の職員に係る研修報告書や評価ではなく、再発防止策全体の実施状況及び検証結果とする。

4 今後のスケジュール

時 期	取 組
実施済 (8月20日)	農政課に法令・制度に関する知識を有する職員を配置
9月末	本骨子を取りまとめ、議会へ報告
10月～11月	部長・次長級及び課長・係長級の緊急研修を実施。よろず相談の機能強化、専門部署への相談ルール、進捗管理及び補助金事務のチェック方法を具体化
12月初旬	主査級以下の緊急研修を実施
令和8年度中	主な原因に対する研修を順次実施。併せて、相談・通報体制の強化、相談ルールの周知、補助金事務の点検及び主査昇格試験制度等の制度設計を実施。電子文書の取扱基準を庁内周知
令和9年度 当初予算	新たな研修体系に必要な経費を要求
令和9年4月～	新たな階層別研修・人材育成体系、相談・チェック体制を順次本格実施、文書事務に関連する規程類の施行
令和9年度	見直し後の制度に基づき、主査、副主幹及び管理職の各昇格試験を実施
年度末	実施状況・効果を検証し、必要な改善を実施するとともに、議会へ報告

5 予算措置の考え方

取組の全てを予算措置が整うまで待つのではなく、現行予算・現行体制でできるものから速やかに実施する。

外部講師による研修、相談・通報体制の機能強化等、令和9年度から本格的に実施する研修・人材育成、相談・チェック体制等については、令和8年度中に内容及び必要経費を整理し、令和9年度当初予算に要求する。

6 推進体制

職員課、文書法制課、企画財政課及び IT 推進課を中心として、その他関係部署と調整しながら、各取組を具体化し、実施する。

実施可能な取組から順次着手するとともに、年度末に進捗状況及び効果を検証し、必要な改善につなげる。

なお、3（7）に関連する文書事務の取扱いの整理については、例規等の改正を伴い全庁の事務に影響することから、市長室及び財務部で取りまとめ、文書法制課及び企画

財政課を中心とする庁内チームにより検討する。

検討に当たっては、財務事務及び電子文書の取扱いを含め、事務を適時に処理し、事実即した日付で文書を作成するという文書事務のあるべき姿を整理した上で、やむを得ず日付を遡って処理する場合を例外として位置付け、その範囲、記録事項及び決裁時の確認事項を明確にする。併せて、廃止・簡素化できる手続の精査も行う。

試行等含め先行できる事務取扱については令和8年度中に適宜実施し、併せて令和9年4月1日の施行を目標に関係例規等の改正を行う。