

監 発 第 7 3 号
令和3年3月19日

酒田市長 丸 山 至 様

酒田市監査委員 大 石 薫

酒田市監査委員 高 橋 千代夫

令和2年度行政監査の結果について

地方自治法第199条第2項の規定に基づき行政監査を実施したので、同条第9項の規定により、その結果を次のとおり提出します。

令和 2 年度

行政監査報告書

「業務マニュアルの整備と運用状況について」

酒田市監査委員

目 次

第1	行政監査の趣旨	1
第2	行政監査のテーマ	1
第3	選定の理由	1
第4	監査の対象	1
第5	監査の期間	1
第6	監査の着眼点	1
第7	監査の方法	2
第8	調査の結果	2
第9	監査の結果	1 3
第10	意見	1 6
< 資料編 >		
	行政監査調書 質問用紙・回答用紙1・2様式	2 3

第1 行政監査の趣旨

行政監査は、地方自治法（昭和22年法律第67号）第199条第2項の規定に基づいて、市が執行する行政事務について、適正かつ効率的な運営を確保するため、特定の事務事業をテーマとして選定した上で、合規性、経済性、効率性及び有効性の観点から行う監査とされている。

令和2年度は、次に掲げる事務について監査を実施した。

第2 行政監査のテーマ

「業務マニュアルの整備と運用状況について」

第3 選定の理由

地方自治法等の一部を改正する法律（平成29年法律第54号）が施行され、令和2年4月1日から都道府県知事及び指定都市の市長に内部統制に関する方針の策定と体制の整備が義務付けられるとともに、その他の市町村長は努力義務が課された。本市は内部統制制度を実施していないが、業務マニュアルは、内部統制を効果的に機能させる一つの取組であるほか、職員間の業務引継の負担軽減等への寄与が期待できるとともに、災害発生時や新型コロナウイルス等の感染症拡大時における業務継続においても極めて重要であると考えられる。しかし、各職場において、必要な業務全てのマニュアルが作成されているのか、作成された業務マニュアルは必要に応じ適宜更新されているのか、作成された業務マニュアルが実務上活用されているのかなど、その整備、運用状況には課題等が見受けられる。

そこで、業務マニュアルの作成、更新、活用の状況や運用にあたっての課題等を調査・検証することにより、職場内における気付きを促し、業務マニュアルの活用で職員の事務処理手順の共有化・遵守及びリスク管理の徹底を図り、今後の適正な事務執行に資することを目的とする。

第4 監査の対象

全課等（ただし、保育園、はまなし学園及び小中学校を除く）

第5 監査の期間

令和2年11月2日から令和3年3月19日まで

第6 監査の着眼点

- (1) 必要な業務全ての業務マニュアルが作成されているか。
- (2) 業務マニュアルの内容は適正か。
 - ア 全ての職員にとって、参照すれば同様の業務ができるものとなっているか。
 - イ 想定しうる業務上のミスが発生を防ぎ、対応できるものとなっているか。

- (3) 業務マニュアルは、職員の業務の効率化、省力化に結びついているか。
- (4) 業務マニュアルは、活用され、必要に応じ更新されているか。
 - ア 職員に周知、理解され、職場内で内容が共有されているか。
 - イ 必要な時に速やかに参照できる状態になっているか。
 - ウ 課内会議等で業務内容の確認や問題点の把握を行う際に活用されているか。
 - エ 法令や制度の改正時に、更新に向けた内容の確認がなされているか。
- (5) 業務マニュアルの作成、更新を含め、運用上の問題点は何か。

第7 監査の方法

全課等に対して、必要な業務マニュアル（以後「マニュアル」と表記）の作成状況、作成しているマニュアルの種類・内容や活用状況、マニュアルの作成・更新を含めた運用上の問題点などについて係ごとの調書の記入、課等単位で集約後の提出を求め、必要に応じて聞き取り調査を行った。

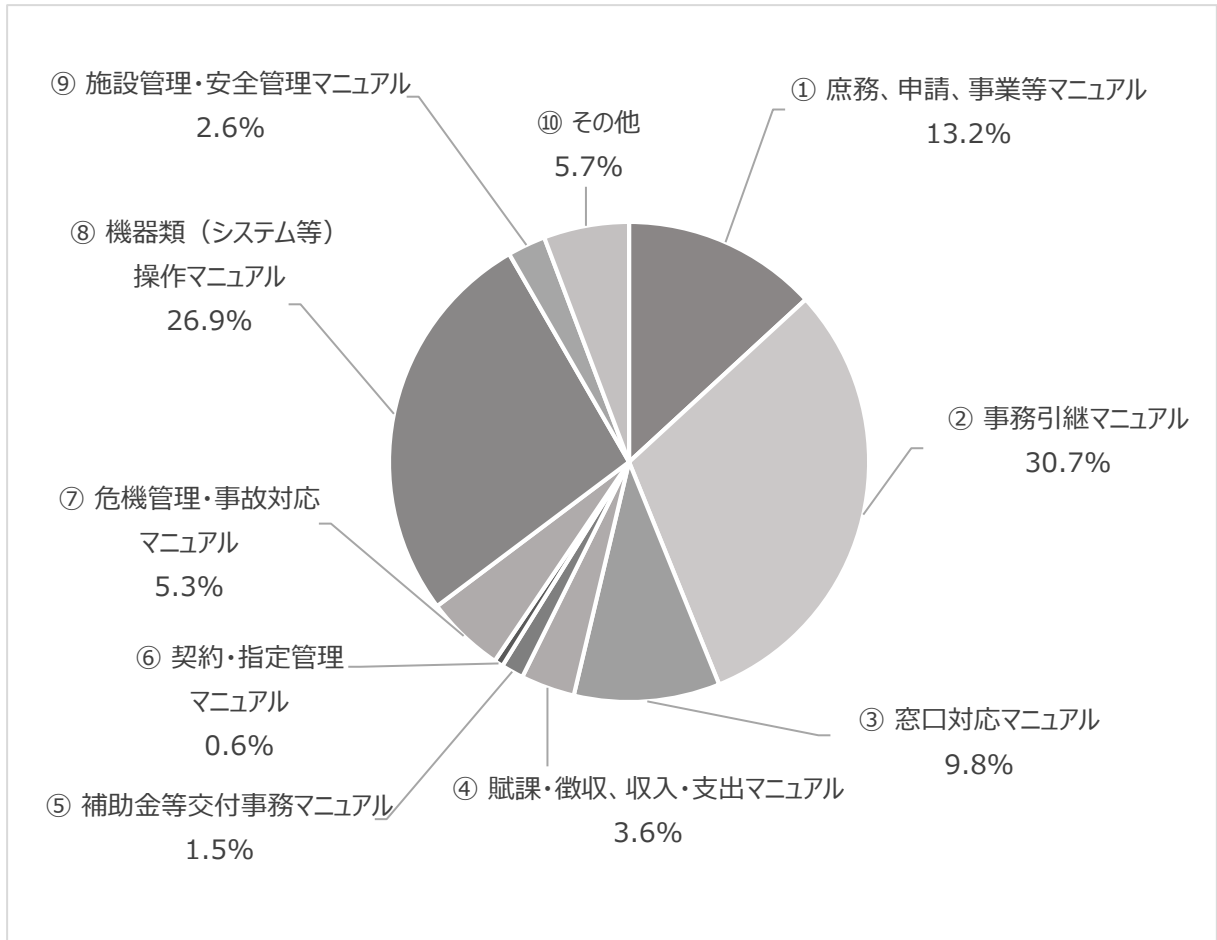
また、調査結果を踏まえ、取組の現状や課題について、総務部人事課の定期監査の日程にあわせ、令和3年2月9日に監査委員がヒアリングを行った。

第8 調査の結果

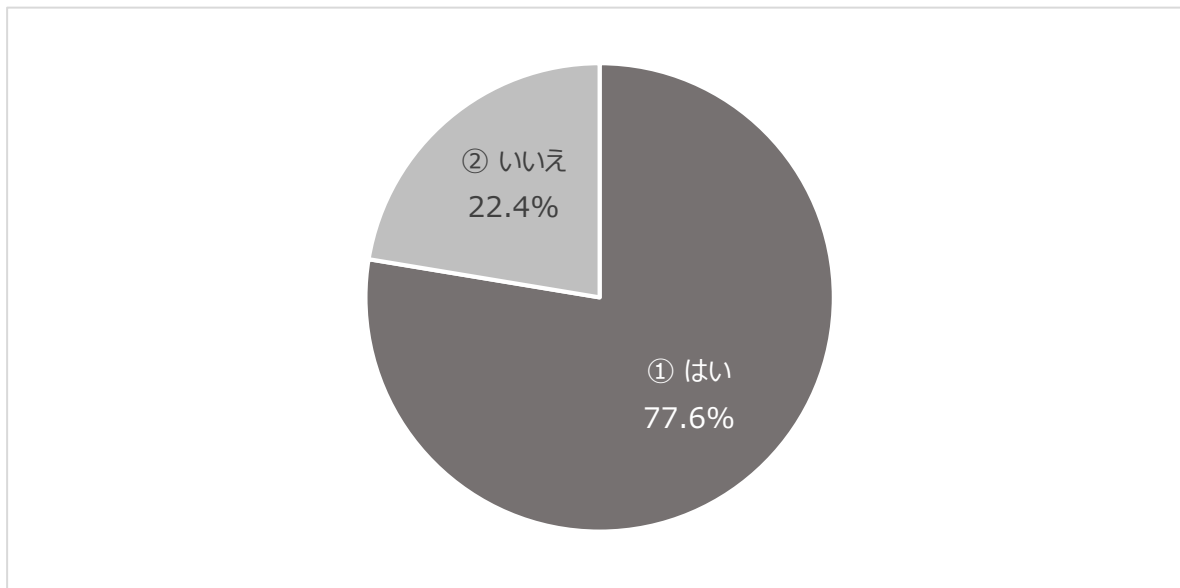
- (1) 実施時期
令和2年12月16日から令和3年1月8日まで
- (2) 対象
48課等（122係）
- (3) 回答方法
庁内LANの全庁連絡掲示板による依頼、係ごとの調書（エクセルファイル）への回答、課等単位で集約し提出
- (4) 回答数
全48課等（「該当なし」を含む）、661マニュアル
- (5) 調査項目
回答用紙1が9項目、回答用紙2が3項目、計12項目

回答用紙1（作成しているマニュアルごとに回答）

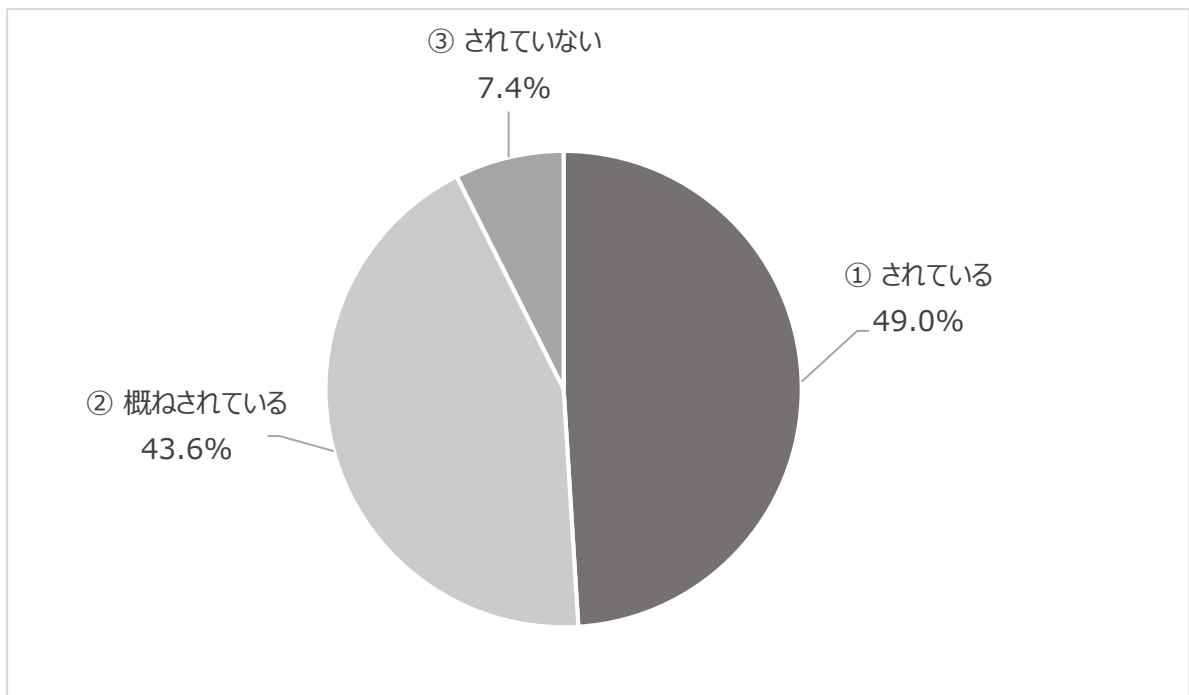
設問1 どの分類に当てはまりますか。



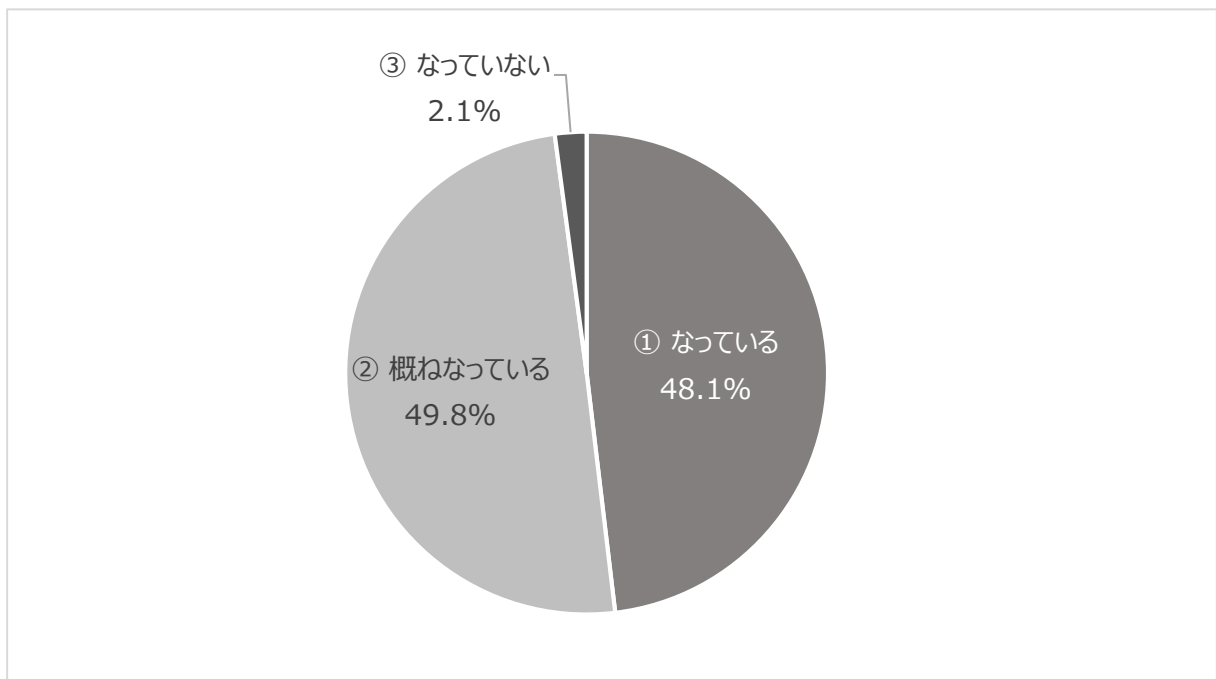
設問2 法令、例規、制度の改正等、必要に応じ更新していますか。



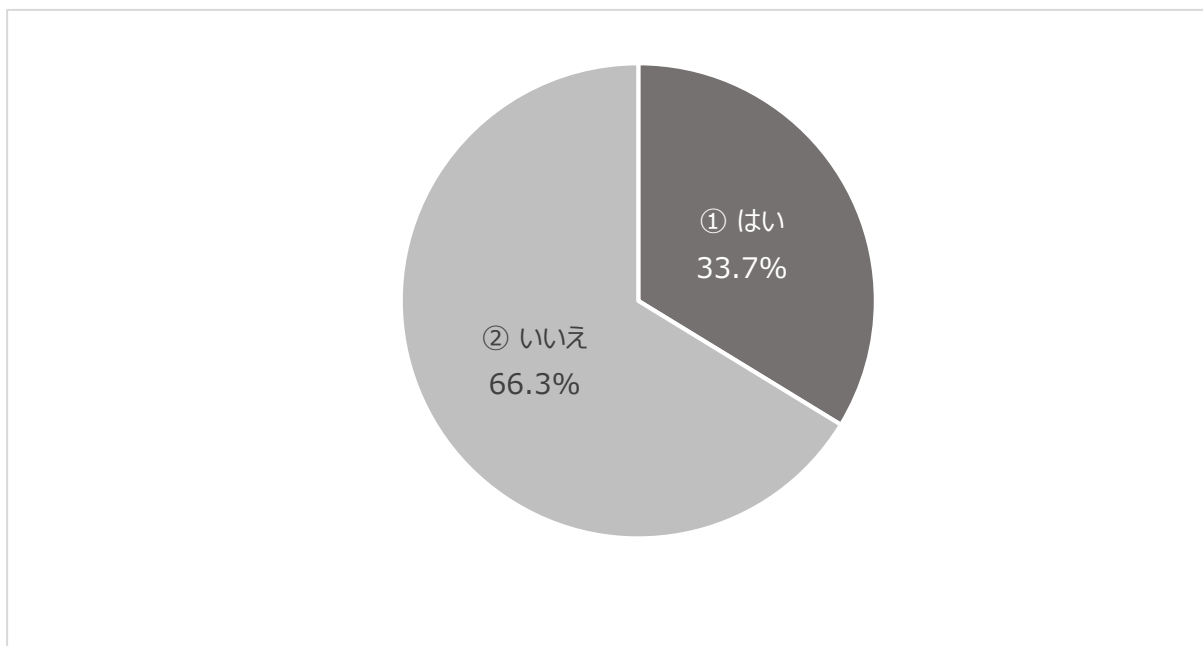
設問3 職員に周知、理解され、職場内で内容が共有されていますか。



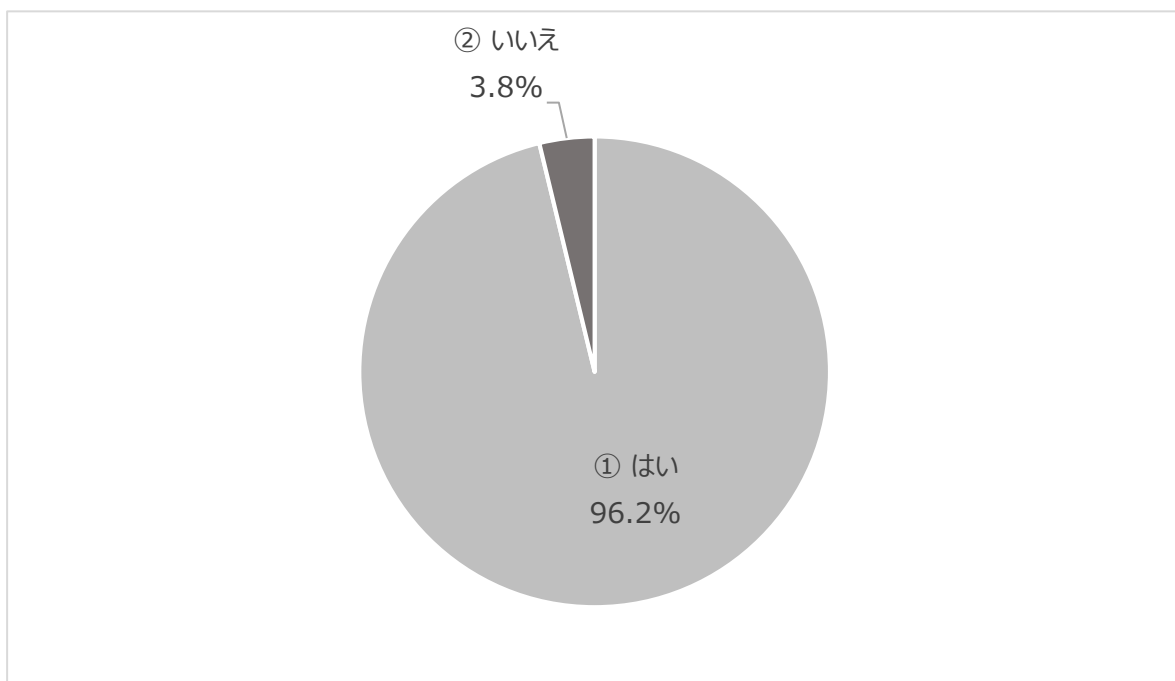
設問4 全ての職員にとって、参照すれば同様の業務ができるものになっていますか。



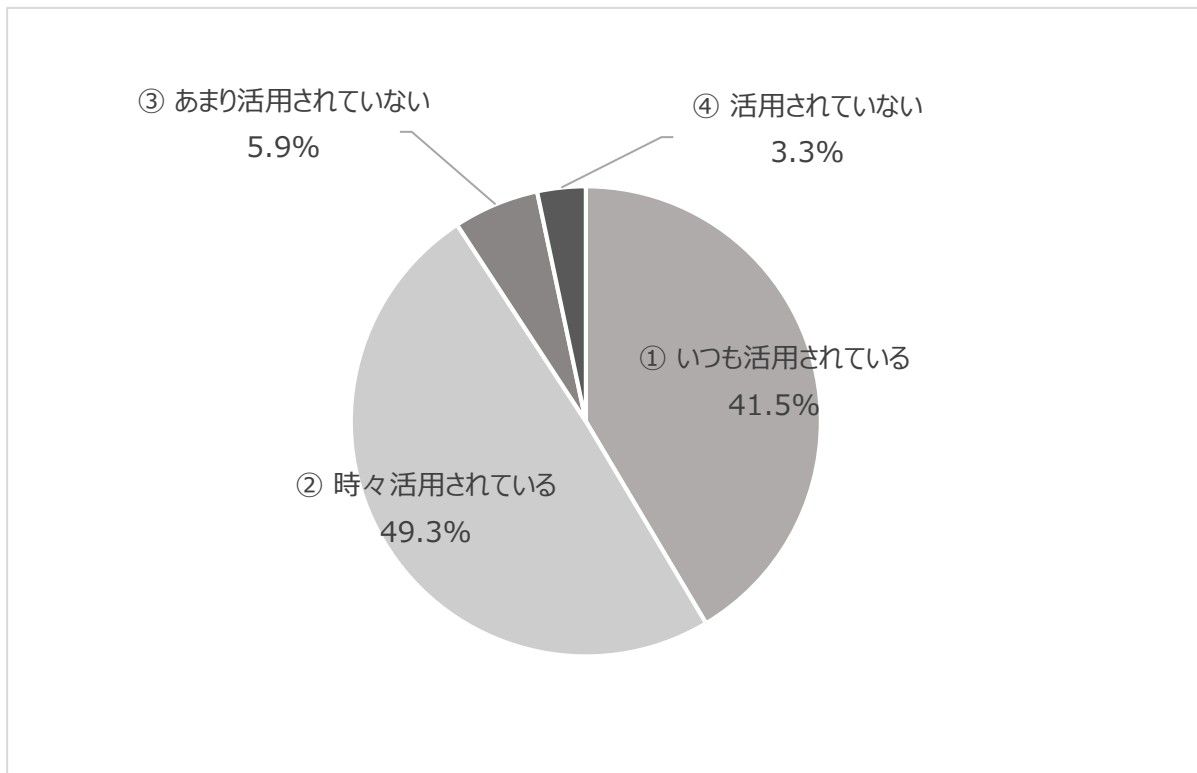
設問5 想定しうる業務上のミスの発生防止、発生時の対応策まで明記したものになっていますか。



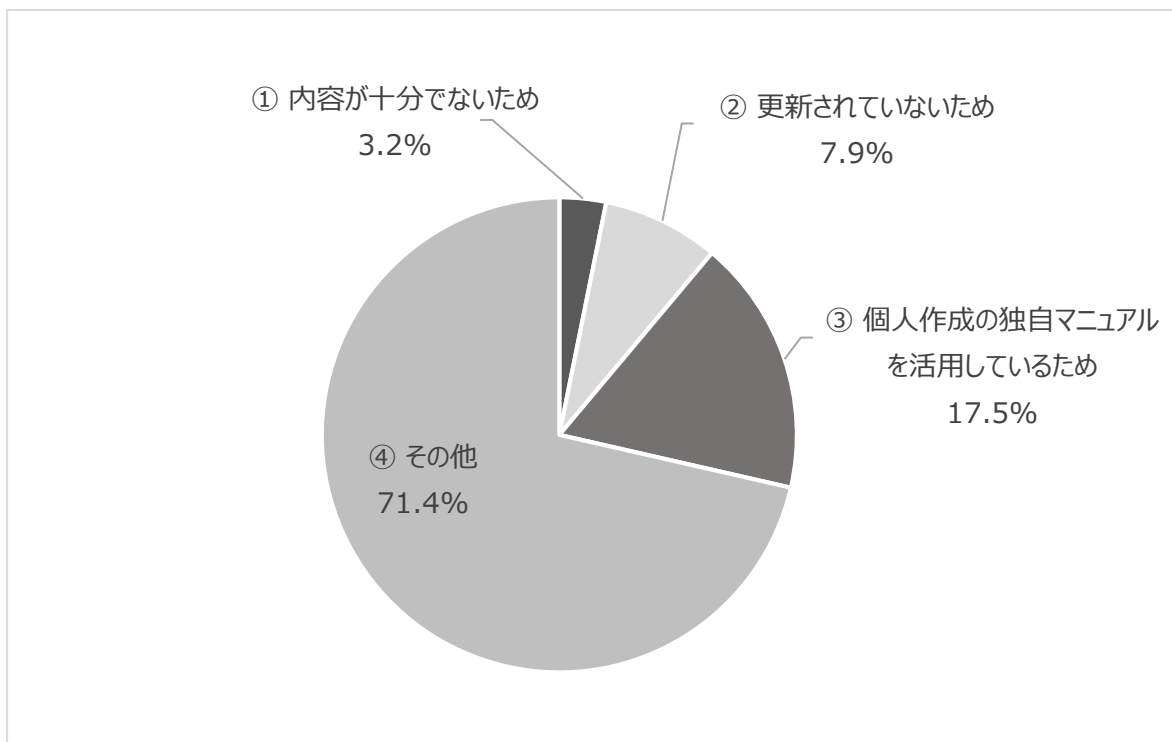
設問6 必要な時に速やかに参照できる状態になっていますか。



設問7 日頃から通常業務に活用されていますか。



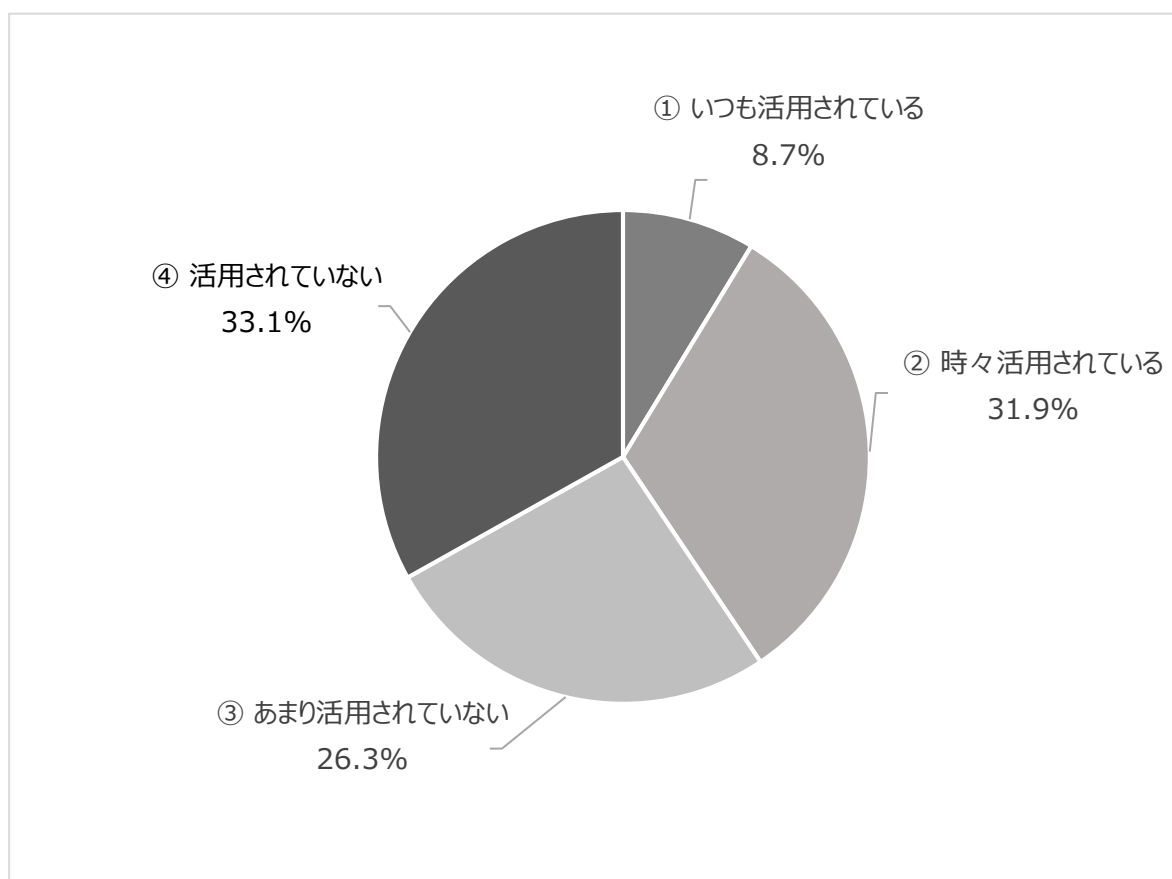
設問8 【設問7で③あまり活用されていない、④活用されていないと回答した場合】
その理由は何ですか。



【④その他の内容（主なもの）】

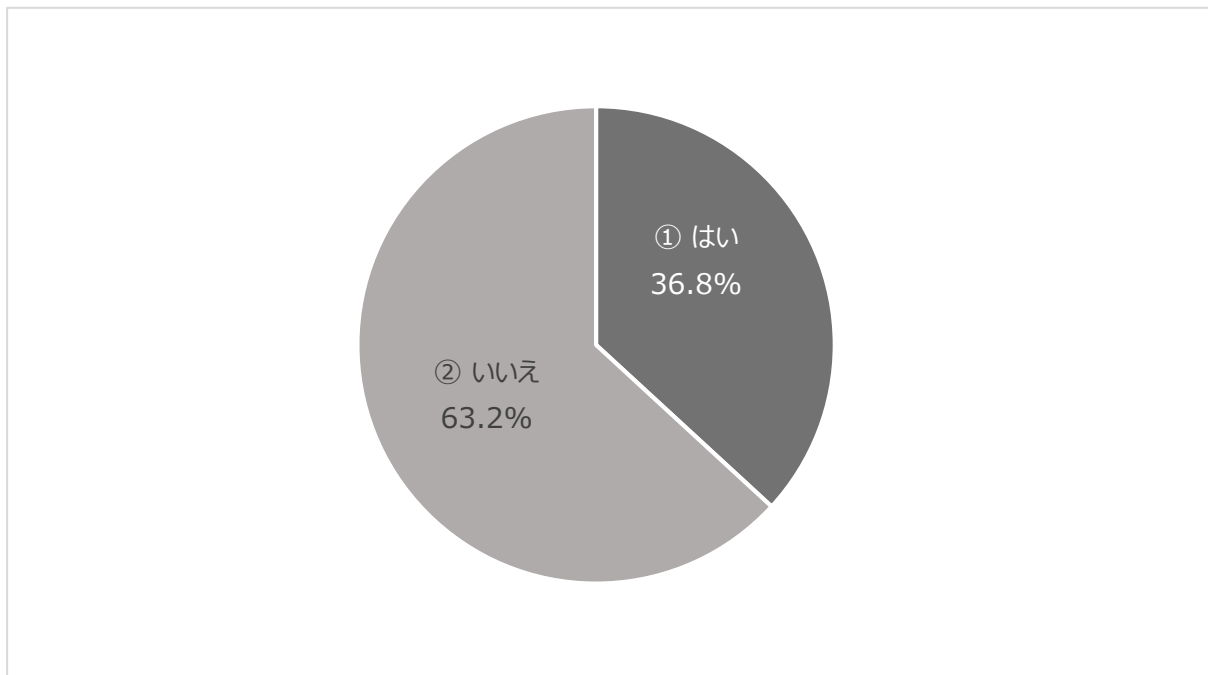
- ・トラブルやイレギュラー対応のための作業マニュアルであり活用頻度が低い
- ・通常は生じにくい業務内容に関するものであるため
- ・担当する職員がいつ変わっても確認できるように引き継がれているものであるため
- ・記録として引き継がれているものであるため
- ・毎日の定型業務なので職員の異動時期のみ活用することで足りるため
- ・一度内容を理解するとマニュアルをあまり参照しないため

設問9 課内会議、職員研修等で業務内容の確認や問題点の把握を行う際に活用されていますか。



回答用紙2（全体的な事項に関するもので、マニュアル作成の有無にかかわらず回答）

設問 10(1) 必要な業務全ての業務マニュアルが作成されていますか。



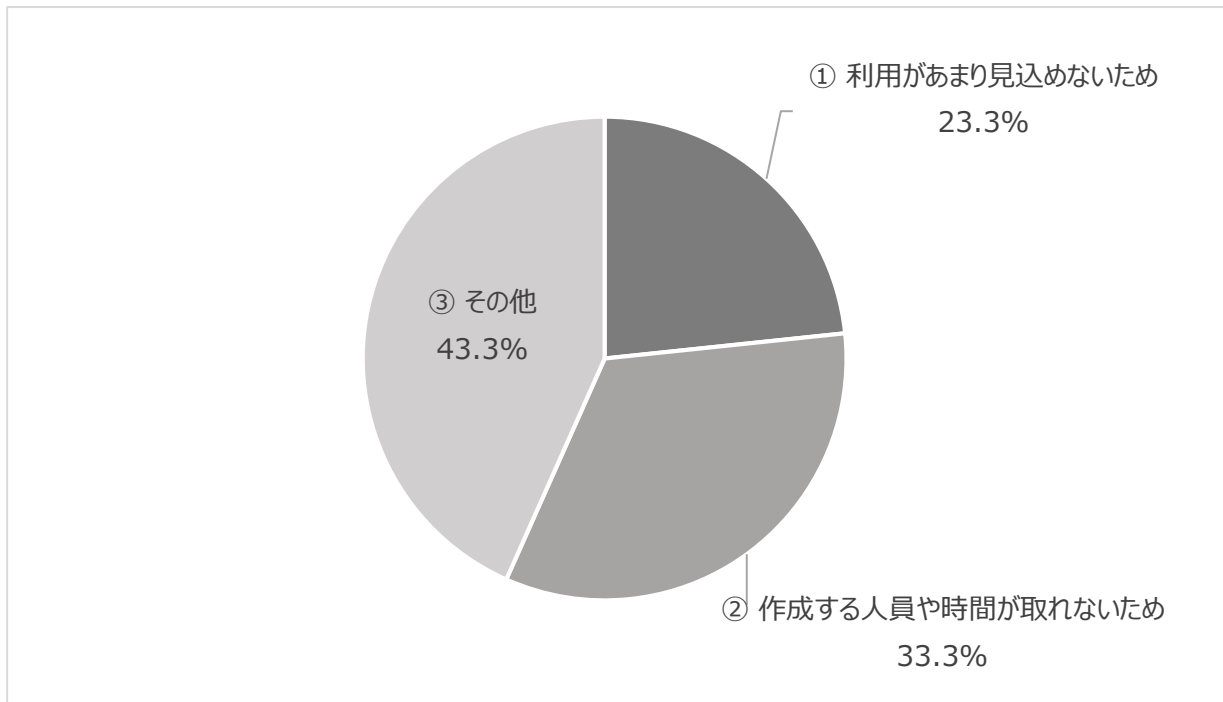
【設問 10(2)～(4)は、同(1)で②いいえと回答した場合】

設問 10(2) まだ作成されていない業務マニュアルは何ですか。

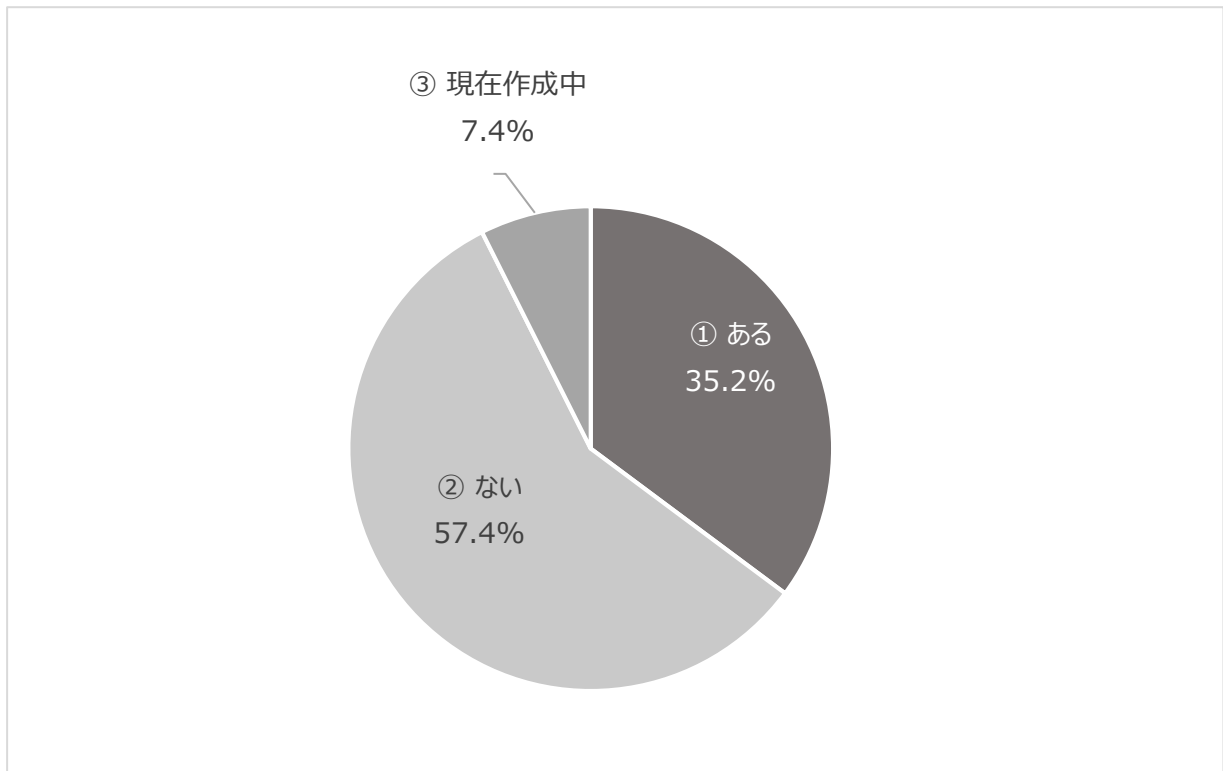
33 課等が回答（主なものは次のとおり）

- ・窓口対応マニュアル（12 課等）
- ・事務引継マニュアル（8 課等）
- ・補助金等交付事務マニュアル（6 課等）
- ・施設管理・安全管理マニュアル（6 課等）
- ・委員会・協議会等の運営に関わるマニュアル（4 課等）

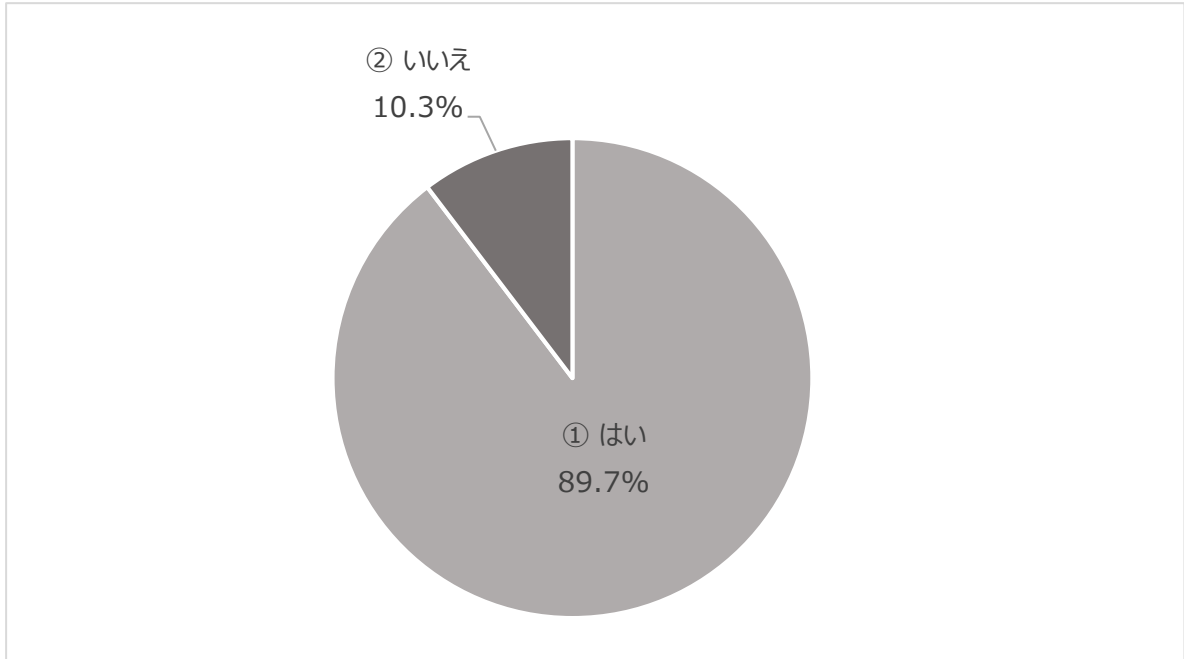
設問 10(3) その理由は何ですか。



設問 10(4) 作成する予定はありますか。



設問 11(1) 作成した業務マニュアルは、業務の効率化、省力化に結びついていますか。



設問 11(2) 【設問 11(1)で②いいえと回答した場合】

その理由は何ですか。(主なもの)

- ・主に県が提示する事業指針に準拠し、市の事務作業が定まってくるが、県などの指針を直接事業実施に使用した方が効率的であり、詳細な事態に対応できるため
- ・作成したマニュアルは、担当者が変更になった場合に確認すれば足りる内容で、普段の業務ではあまり活用されていないため
- ・主に窓口業務をメインとしたマニュアルであり、経験年数の長い職員にはあまり活用の機会がないため
- ・その年、その時期、その状況によってイレギュラーな業務が多く、マニュアル化できるものが少ないため
- ・現状に応じ更新されておらず、役に立たないマニュアルとなっているため
- ・マニュアルの存在が知られておらず、活用されていなかったため

設問 12 業務マニュアルの作成、更新を含め、運用上の問題点は何ですか。(主なもの)

○作成、更新に関して

- ・パターン化できない作業について、何をどこまで記載するかを選択と、メンテナンスの煩雑さ。
- ・マニュアルとしてのレベル水準をどこまで求めるのか。手順、予想されるミス全てを抽出し作成した場合、手順に沿った業務執行が行える反面、作成、更新に充てる時間が多くなってしまう。
- ・どこかの時期に一斉更新・見直しする機会を設けて対応するのが現実的と考えるが、まだそこまで着手できていない。
- ・全庁的な業務アプリの導入。
- ・マニュアル作成の効率化、省力化のためには統一書式が必要。
- ・発注、契約に関して定期監査での指摘も多いことから、全庁統一的なわかりやすいマニュアルが必要。
- ・業務上のミスがないようにマニュアルを作成しているため、どのようなミスが起こり得るのか想定することが難しく、ミスの発生防止や発生時の対応策まで明記したものになっていない。
- ・業務内容のほか、現場作業なども写真付きで説明をしているが、実際に作業をしないと覚えにくいこと、工具の使い方、名称、費用的にも効果的な修理方法など、現場経験の重要性も理解しながら、マニュアルの整備を行っていく必要がある。
- ・マニュアルを活用する期間は担当となった初期の短期間である業務がほとんどであり、全体で共有するためのマニュアルを作成し随時更新する時間と手間がかかることが職員の負担となっている。
- ・作成する時間がない。マニュアル作成よりも優先すべき業務が多い。
- ・窓口受付マニュアルのようなものであれば相応に役に立つのかと思うが、個別の業務全体(講座開催など)にあつては、それをマニュアルに起こすと膨大なボリュームになる。OJTなどのほうが効率的である。
- ・公共施設を管理している担当課が分散されているため、仕様伺い、見積依頼、契約手続きのほかに、支出負担行為や支出命令など財務会計処理に至るまで、全庁的に統一したマニュアルがあるとよい。
- ・マニュアルの完成度(精度)には作成者個人の差が生じることから、全職員を対象とした研修が必要であると思われる。

○活用に関して

- ・担当だけの引継ではなく、係内全体の業務として、係長や係員が共有する必要がある。
- ・業務上のミスが発生した場合やイレギュラーなケース等への対応策がマニュアルに反映されていないものがあり、担当者の裁量で処理される場合がある。

- ・業務の大半がシステムを使用したものであるため、重大なシステム障害や原因不明のエラー等に対しては、作成しているマニュアルだけでは対応できず、専門の事業者（システム保守担当）に頼らざるを得ない状況にある。
- ・法令も含めたマニュアルを作成しているため、マニュアルを参考に業務を遂行できる。マニュアル作成のため、法令等に卓越した職員を育てていく必要がある。
- ・運用上、確認の意味では有効だが、業務に慣れればほぼ利用しなくなる可能性がある。
- ・担当業務とマニュアルの結び付けをしっかりと行う必要がある。（フローとのリンク）
- ・パソコンのスキルが高い職員が作ったマニュアルは、後任者のスキルレベルによっては使いづらい場合がある。
- ・各業務のデータについては、課の共有ファイルに保存されているが、業務ごとではなく、担当者ごとのフォルダに保存されているため、担当以外の職員がすぐに確認できない場合がある。業務ごとの管理・マニュアルの作成が必要である。
- ・マニュアルがないことにより、人事異動の際に新任者は業務内容を把握するまで、結構な時間を要してしまうのも事実。（過去のデータや綴り（文書）を見て、やり方を紐解いていくしかない。）
- ・業務特有のプロセスや課題の明確化は、異動時・職務分担変更時の引継や今後のDXを踏まえた業務システム開発に役立つと考える。
- ・作成されたマニュアルは係の共有フォルダに格納し、常に参照できるようになっており、担当者が必要に応じて随時更新している。事務引継的な性質のものがほとんどである。マニュアルを参照しながら業務ローテーションを行うなどすることで、担当者と同様の業務ができるようになると思う。
- ・「いつも」ではないからこそ、手順書のようなマニュアルを見ながら事務を進め、状況に応じて前任者等に確認しながら、時代の変化に対応し、適正な事務執行に努めていくことが大切と考える。
- ・マニュアルの存在が共有されず二度手間となっていたものも見受けられたため、データの保存場所を集約して職場内で共有し、引継事項、注意事項等をそこに記録して更新していくことでより活用できると思われる。

第9 監査の結果

書面調査及び聞き取り調査、ヒアリングの結果を含めて、監査の着眼点別に検証した監査結果は以下のとおりである。

(1) 必要な業務全ての業務マニュアルが作成されているか。

「はい」と回答した課等の割合が36.8%、「いいえ」と回答した課等の割合が63.2%となっており、業務に必要であるもののまだ作成されていないマニュアルがあると認識している課等が3分の2近くあった。

作成されているマニュアルの分類については、「事務引継マニュアル」の割合が30.7%、「機器類（システム等）操作マニュアル」の割合が26.9%、「庶務、申請、事業等マニュアル」の割合が13.2%、「窓口対応マニュアル」の割合が9.8%、「危機管理・事故対応マニュアル」の割合が5.3%、「賦課・徴収、収入・支出マニュアル」の割合が3.6%、「施設管理・安全管理マニュアル」の割合が2.6%、「補助金等交付事務マニュアル」の割合が1.5%、「契約・指定管理マニュアル」の割合が0.6%、「その他」の割合が5.7%となっている。

一方、まだ作成されていないマニュアルについては33課等より回答があったが、窓口対応マニュアルと回答した課等が最も多く、事務引継マニュアルがこれに続き、他には補助金交付等の通常業務の手順や日常の施設管理に関わるもの、委員会・協議会や事業の運営に関わるものなど、年度末の事務引継時や所属職員間の連携・情報共有で執行しているような業務に関するものが挙げられていた。

なお、業務に必要なマニュアルが作成されていない理由については、「作成する人員や時間が取れないため」と回答した課等の割合が33.3%、「利用があまり見込めないため」と回答した課等の割合が23.3%、「その他」と回答した課等の割合が43.3%となっており、マニュアルの必要性は認識しているものの、現時点では職員の負担となることから着手が難しいと認識している課等が3分の1あった。また、「その他」の内容としては、「担当ごとの事務引継にとどまっており、課や係全体で活用できるマニュアルの作成に至っていない」というものが最も多く、「業務内容が多種多様でマニュアル化が難しい」、「国県の指針や手引きを使用している」という回答も複数あった。

さらに、まだ作成されていないマニュアルを作成する予定の有無については、「ある」と回答した課等の割合が35.2%、「ない」と回答した課等の割合が57.4%、「現在作成中」と回答した課等の割合が7.4%となっており、現在作成中を含めても、業務に必要であると認識しつつ、作成予定まで至っている課等は半数以下にとどまった。

(2) 業務マニュアルの内容は適正か。

ア 全ての職員にとって、参照すれば同様の業務ができるものとなっているか。

「なっている」と回答した割合が48.1%、「概ねなっている」と回答した割合が49.8%、「なっていない」と回答した割合が2.1%となり、現在作成されているほぼ全てのマニュアル

が、全ての職員にとって参照すれば同様の業務ができるものとなっていた。

イ 想定しうる業務上のミスの発生を防ぎ、対応できるものとなっているか。

「はい」と回答した割合が 33.7%、「いいえ」と回答した割合が 66.3%となっており、現在作成されているマニュアルの 3 分の 2 近くが想定しうる業務上のミスの発生を防ぎ、対応できるものにまで至っていなかった。

(3) 業務マニュアルは、職員の業務の効率化、省力化に結びついているか。

「はい」と回答した課等の割合が 89.7%、「いいえ」と回答した課等の割合が 10.3%となっており、9 割近くの課等において、作成されたマニュアルが職員の業務の効率化、省力化に結びついていた。

なお、「いいえ」と回答した理由については、「活用する機会があまりないため」、「県などの指針を直接事業実施に使用した方が効率的であり、詳細な事態に対応できるため」などの回答があった。

(4) 業務マニュアルは、活用され、必要に応じ更新されているか。

ア 職員に周知、理解され、職場内で内容が共有されているか。

「されている」と回答した割合が 49.0%、「概ねされている」と回答した割合が 43.6%、「されていない」と回答した割合が 7.4%となっており、現在作成されているマニュアルの 9 割以上が、程度の差はあれ職員に周知、理解され、職場内で内容が共有されていた。

イ 必要な時に速やかに参照できる状態になっているか。

「はい」と回答した割合が 96.2%、「いいえ」と回答した割合が 3.8%となっており、現在作成されているほとんど全てのマニュアルが適切な状態で保管されていた。

また、そのマニュアルが「日頃から通常業務に活用されているか」の質問に対しては、「いつも活用されている」と回答した割合が 41.5%、「時々活用されている」と回答した割合が 49.3%、「あまり活用されていない」と回答した割合が 5.9%、「活用されていない」と回答した割合が 3.3%となっており、現在作成されているマニュアルの 9 割以上が、頻度の差はあれ日頃から通常業務に活用されていた。

なお、「あまり活用されていない」、「活用されていない」理由については、「個人作成の独自マニュアルを活用しているため」と回答した割合が 17.5%、「更新されていないため」と回答した割合が 7.9%、「内容が十分でないため」と回答した割合が 3.2%、「その他」と回答した割合が 71.4%となっている。「その他」の内容としては、「トラブルやイレギュラー対応のための作業マニュアルであり活用頻度が低いため」、「担当する職員がいつ変わっても確認できるように引き継がれているものであるため」、「毎日の定型業務なので、職員の異動

時期のみ活用することで足りるため」、「一度内容を理解するとマニュアルをあまり参照しないため」などの回答があった。

ウ 課内会議等で業務内容の確認や問題点の把握を行う際に活用されているか。

「いつも活用されている」と回答した割合が8.7%、「時々活用されている」と回答した割合が31.9%、「あまり活用されていない」と回答した割合が26.3%、「活用されていない」と回答した割合が33.1%となっており、現在作成されているマニュアルのうち、課内会議等で業務内容の確認や問題点の把握を行う際に活用されているものは4割程度にとどまった。

エ 法令や制度の改正時に、更新に向けた内容の確認がなされているか。

「はい」と回答した割合が77.6%、「いいえ」と回答した割合が22.4%となっており、メンテナンス作業が行われているマニュアルは多いものの、2割強のマニュアルについては、せっかく作成されてもその作業が行われていなかった。

(5) 業務マニュアルの作成、更新を含め、運用上の問題点は何か。

自由記述で回答を求めたものであり、集約に当たり「作成、更新に関して」及び「活用に関して」の2項目に分類した。

まず、作成、更新に関しては、精度の高いマニュアルの作成、更新の必要性は広く認識されているものの、その作業に向かう時間的・人間的な負担感がある、マニュアル作成、更新の効率化・省力化のための統一様式が必要ではないか、複数の課等にわたる類似業務については全庁的に統一したマニュアルの整備や業務アプリの導入が必要ではないか、マニュアルを作成する職員の個人差を解消するための全職員研修を開催すべきではないか、などの趣旨の回答があった。

つぎに、活用に関しては、事務引継は担当だけではなく係内全体の業務として共有する必要がある、業務上のミスの発生時等への対応策がマニュアルに反映されていないと担当者の裁量で処理される場合がある、担当以外の職員も速やかに参照できる場所にマニュアルを保存しておく必要がある、担当業務とマニュアルの結び付け（フローとのリンク）をしっかりと行う必要がある、パソコンのスキルが高い職員が作ったマニュアルは後任者のスキルレベルによっては使いづらい場合がある、などの趣旨の回答があった。

第10 意見

今回、「業務マニュアルの整備と運用状況について」をテーマとして取り上げ、全課等に対する書面調査、所管課に対するヒアリング等を行った結果、以下のとおり検討すべき事項が見受けられた。

(1) 業務マニュアルの整備

ア 業務マニュアルの必要性の認識について

マニュアルについては、今回のテーマの選定の理由に記したとおり、内部統制を効果的に機能させる一つの取組であるほか、職員間の業務引継の負担軽減等への寄与が期待できるとともに、災害発生時や新型コロナウイルス等の感染症拡大時における業務継続においても極めて重要であると考えられる。また、書面調査の回答には、マニュアルの作成過程で必要となる「業務特有のプロセスや課題の明確化は、異動時・職務分担変更時の引継や今後のDXを踏まえた業務システム開発に役立つと考える。」との意見もあった。

内部統制については、第三者に対し業務処理の適正性を示す上で非常に重要であることはいうまでもなく、実際、地方自治法等の一部を改正する法律（平成29年法律第54号）の施行をはじめ、以前から地方公共団体における整備と運用が重要な課題であると認識されてきた。また、本市においても、平成28年3月に策定した『酒田市行財政改革推進計画』の実施計画（令和2年度版）の重点項目「業務プロセス等の見直し」の中で「業務マニュアルの作成及び活用」に取り組まれているほか、令和2年6月に策定した新型コロナウイルス対策に係る『酒田市業務継続計画』の「第3章 業務の継続要領 3 業務の効率化」にノウハウの共有として「緊急不可欠な業務については、業務マニュアルを準備するものとする。」と謳われている。

しかし、書面調査の結果では、必要な業務全てのマニュアルが作成されていない課等が3分の2近くあり、まだ作成されていないマニュアルを作成する予定がないとの回答が過半数であった。また、せっかく作成されていても、「毎日の定型業務なので職員の異動時期のみ活用することで足りるため」や「一度内容を理解するとマニュアルをあまり参照しないため」などの理由によりマニュアルが活用されていない事例も見受けられた。

このことから、まず初めに職員がマニュアルの必要性を認識することが必要であると考えられる。具体的には、既に各課等で作成されているマニュアルの保存場所や内容の再確認のほか、平成30年度に人事課で実施した「業務マニュアル研修」の内容や作成した成果品、庁内LANに掲示されているひな型の再確認等に職場全体で取り組むことによりその認識を深められたい。

イ 未作成の業務マニュアルの整備及び業務マニュアルの更新について

前述のとおり、必要な業務全てのマニュアルが作成されていないと回答した課等が3分の2近くあり、また、その理由の3分の1が作成する人員や時間が取れないためとの回答であ

ったが、一方で作成したマニュアルが業務の効率化、省力化に結びついているとの回答が 9 割近くに上るなど、マニュアルの作成、更新の必要性については広く認識されているものの、作成に至っていない現状がうかがえた。

この結果を踏まえ、マニュアルがあることにより結果的に自分たちの業務負担の軽減とミスの発生防止、スマートワークの推進につながること及び災害発生時や新型コロナウイルス等の感染症拡大時の業務継続に必要であることなどを改めて強く意識しながら、マニュアル化が必要な業務を精査したりその内容が過度にならないようにしたりするなど、人員や時間の確保の方策を工夫しつつ整備に取り組みたい。さらに、こうした取組により、マニュアルの作成に携わる職員個人にとっても、その業務に対する理解や関心が深まることが期待できる。

また、作成されたマニュアルの 2 割強が必要に応じ更新されていない調査結果であった。しかし、更新作業が行われないと、職場の中でそのマニュアルに対する関心がますます薄れていくばかりでなく、更新されていないマニュアルに基づいて行った業務により市民に迷惑を掛けてしまうことになったり、場合によってはその業務が違法となったりする危険性もある。こうしたことから、更新に向けた内容の確認を随時行うに越したことはないものの、人員や時間の確保の状況に鑑み、少なくとも定期的に時期を決めて行うことに取り組みたい。

さらに、作成されたマニュアルが想定しうる業務上のミスの発生防止、発生時の対応策まで明記したものになっていないとの回答が 3 分の 2 近くに上った。しかし、こうした内容を明記することにより、経験の浅い職員や会計年度任用職員にも理解・活用しやすいものとなり、より一層業務の有効性が図られると考えられる。また、同書面調査の自由記述では「業務上のミスが発生した場合やイレギュラーなケース等への対応策がマニュアルに反映されていないものがあり、担当者の裁量で処理される場合がある。」との回答もあった。

こうしたことから、マニュアルの作成や更新に当たっては、過去のクレームやリスク、定期監査等での指摘事項等を洗い出しながら、その未然防止策や再発防止策、対応策などを具体的に明記することにも配慮されたい。

ウ 複数の課等にわたる業務に係る全庁的に統一したマニュアルの整備と共有化について

書面調査では、「発注、契約に関して定期監査での指摘も多いことから、全庁統一的なわかりやすいマニュアルが必要。」、「公共施設を管理している担当課が分散されているため、仕様伺い、見積依頼、契約手続きのほかに、支出負担行為や支出命令など財務会計処理に至るまで、全庁的に統一したマニュアルがあるとよい。」などの回答があった。

また、松山総合支所では令和元年度から、窓口業務に関するマニュアルを整理し、これらを一覧にしてそれぞれのマニュアルや関係資料のファイルにリンクを貼り付け、同総合支所内ばかりでなく、類似業務を行っている他の 2 総合支所とも共有化している。この取組により、担当以外の業務やレアケースなどへの対応が相当部分で可能になったほか、市民の待ち時間の短縮や職員の休暇取得のしやすさの向上にも結び付くなど、効果を上げている。

類似業務に係る全庁的に統一したマニュアルの整備と共有化については、制度解釈や業務手順の一貫性の確保、想定しうる業務上のミスに対する認識の共有化とその発生時の対応策の共通化が図られることなどの効果が期待できると考えられる。加えて前述のとおり、市民サービスの向上やスマートワークの推進に寄与している事例もあることから、各主管課において検討されたい。

さらに、「マニュアルの完成度（精度）には作成者個人の差が生じることから、全職員を対象とした研修が必要であると思われる。」との回答もあったが、マニュアルに対する認識や作成の技能、整備に向けた全庁的な機運などを高める意味からも、研修会や説明会の開催を検討されたい。

（２）業務マニュアルの活用

ア 職員への周知徹底について

書面調査では、各課等で作成されているマニュアルについて、「職員に周知、理解され、職場内で内容が共有されている（概ねされている）」、「全ての職員にとって、参照すれば同様の業務ができるものになっている（概ねなっている）」、「必要な時に速やかに参照できる状態になっている」、「日頃から通常業務にいつも活用されている（時々活用されている）」との回答がいずれも 9 割強に上った。このことは、作成済みのマニュアルが適切に運用されていると評価できる。

一方で、自由記述では、「担当だけの引継ではなく、係内全体の業務として、係長や係員が共有する必要がある。」、「法令も含めたマニュアルを作成しているため、マニュアルを参考に業務を遂行できる。マニュアル作成のため、法令等に卓越した職員を育てていく必要がある。」、「担当業務とマニュアルの結び付けをしっかりと行う必要がある。（フローとのリンク）」などの回答もあったことから、引き続き適切に運用していく際には、こうした意見も参考にしながら職員に周知徹底されたい。

イ 課内会議、職員研修等での活用について

書面調査では、各課等で作成されているマニュアルについて、「課内会議、職員研修等で業務内容の確認や問題点の把握を行う際に活用されていない（あまり活用されていない）」との回答が 6 割近くに上った。

しかし、課内会議にマニュアルを活用することにより、議題の具体化が図られ、業務内容の確認、協議、問題点の把握が進めやすくなるとともに出席した職員の勘違いや聞き間違いを防止できる効果が期待できるし、業務担当以外の職員がマニュアルどおりでない業務実態を発見することも考えられる。また、職員研修や OJT にマニュアルを活用すれば、研修内容の具体化が図られ、理解度が増すことは明白である。

こうしたことから、現在、作成されているマニュアルを課内会議、職員研修等で活用していない課等においては活用を進められたい。

(3) 業務マニュアルと内部統制

マニュアルについて、内部統制を効果的に機能させる一つの取組であると今回のテーマの選定の理由に記したが、その整備と活用により職員相互の業務理解が進展し組織的なチェック体制が強化されることで、事故を防止する内部統制が効果的となることが考えられる。

また、内部統制の向上にはP D C Aサイクルの導入が重要であるといえるが、マニュアルは業務内容や執行手順を「見える化」して改善につなげることを目的としていることから、その整備と運用においても同サイクルの活用が考えられる。

【P D C Aサイクル取組内容の例】

〈P：計画〉 対象業務の抽出。作成基準の明確化。

〈D：運用〉 職員への周知徹底。業務におけるマニュアルの活用。

〈C：検証〉 法令等改正時の整合性の確認。使い勝手の確認。新規作成対象の確認。

〈A：改善〉 更新。新規マニュアルの作成。

今後、人口減少等の厳しい社会情勢において、職員の働き方改革や人手不足の影響を考慮しながら多様な市民ニーズに応じていくためには、実態に即した実効性のある内部統制機能の充実に取り組んでいく必要があり、そのプロセス形成の一つのツールであるマニュアルの整備と運用に積極的に取り組まれない。

令和 2 年度

行政監査報告書

「業務マニュアルの整備と運用状況について」

<資料編>

行政 監 査 調 書

○質問用紙

※分類番号1～9は個々の業務マニュアルに関する項目で、回答用紙1に記入してください。

分類 番号	質問事項	選択肢	
1	どの分類に当てはまりますか。（主なものを1つ選択してください）	①	庶務、申請、事業等マニュアル
		②	事務引継マニュアル
		③	窓口対応マニュアル
		④	賦課・徴収、収入・支出マニュアル
		⑤	補助金等交付事務マニュアル
		⑥	契約・指定管理マニュアル
		⑦	危機管理・事故対応マニュアル
		⑧	機器類（システム等）操作マニュアル
		⑨	施設管理・安全管理マニュアル
		⑩	その他
2	法令、例規、制度の改正等、必要に応じ更新していますか。	①	はい
		②	いいえ
3	職員に周知、理解され、職場内で内容が共有されていますか。	①	されている
		②	概ねされている
		③	されていない
4	全ての職員にとって、参照すれば同様の業務ができるものになっていますか。	①	なっている
		②	概ねなっている
		③	なっていない
5	想定しうる業務上のミスが発生防止、発生時の対応策まで明記したものになっていますか。	①	はい
		②	いいえ
6	必要な時に速やかに参照できる状態になっていますか。	①	はい
		②	いいえ
7	日頃から通常業務に活用されていますか。	①	いつも活用されている
		②	時々活用されている
		③	あまり活用されていない
		④	活用されていない
8	【7で③あまり活用されていない、④活用されていないと回答した場合】その理由は何ですか。	①	内容が十分でないため
		②	更新されていないため
		③	個人作成の独自マニュアルを活用しているため
		④	その他【 】
9	課内会議、職員研修等で業務内容の確認や問題点の把握を行う際に活用されていますか。	①	いつも活用されている
		②	時々活用されている
		③	あまり活用されていない
		④	活用されていない

※分類番号10～12は全体的な事項に関する項目で、回答用紙2に記入してください。

分類 番号	質問事項	選択肢	
10	(1) 必要な業務全ての業務マニュアルが作成されていますか。	①	はい
		②	いいえ
	(2) 【(1)で②いいえと回答した場合】まだ作成されていない業務マニュアルは何ですか。	①	利用があまり見込めないため
		②	作成する人員や時間が取れないため
(3) 【(1)で②いいえと回答した場合】その理由は何ですか。	③	その他【 】	
(4) 【(1)で②いいえと回答した場合】作成する予定はありますか。	①	ある	
	②	ない	
	③	現在作成中	
11	(1) 作成した業務マニュアルは、業務の効率化、省力化に結びついていますか。	①	はい
		②	いいえ
	(2) 【(1)で②いいえと回答した場合】その理由は何ですか。		
12	業務マニュアルの作成、更新を含め、運用上の問題点は何ですか。（必ず記入してください）		

行政監査調書

【課等名・係等名：
 【記入者名・連絡先：

○回答用紙1【質問用紙の分類番号1～9用（マニュアルごとくに回答いただく分）】

	分類番号								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
ごとに、作成している全ての業務マニュアル名を記入して、分類番号（1～9）の質問事項に選択肢からプルダウンしてください。									

行政監査調書

【課等名・係等名：】
 【記入者名・連絡先：】

○ 回答紙 2 【質問用紙の分類番号10～12用】

分類番号10(1)、(3)、(4)、11(1)の質問事項については、選択肢からブルダウンしてください。

	分類番号	
(1)	10	(3)の回答が③その他の場合、その理由を記入
(2)		

	分類番号	
(1)	11	12 (必ず記入してください)
(2)		