

小林市不適切な事務処理に関する報告書

令和8年8月

小林市不適切事案に係る内部検証委員会

目 次

1 事案の概要	P 1
(1) 概要	P 1
(2) 対象事業	P 1
(3) 事業の経緯	P 2
(4) 調査検証方法	P 2
 2 事案発生の要因及び原因の分析	 P 3
(1) 事務手続について	P 3
① 監督要領等の遵守	
② 受注者との連絡フロー	
(2) 組織、執行体制について	P 4
① 執行体制	
② チェック体制	
(3) 職員の意識について	P 6
① 業務に対する職員の意識	
② リスクマネジメントに対する意識	
 3 再発防止のための取組	 P 7
(1) 事務手続の改善	P 7
① 監督要領の見直し	
② 中間検査の実施	
③ 請負業者の相談窓口の設置	
④ 業務手順書等の作成	
(2) 組織、執行体制の見直し	P 9
① 適切な執行体制の構築と部署間業務連携のルール化	
② 情報共有・チェック体制の強化	
(3) 職員の意識改善	P 11
① 職員育成プログラムの見直し	
② リスクマネジメント能力の向上	
③ 事務誤りを早期に共有できる組織づくり	
 4 最後に	 P13

1 事案の概要

(1) 概要

小林市健幸のまちづくり拠点施設整備事業デザインビルド業務委託は、設計と施工を一括して発注するデザインビルド方式により、令和5年から約2年3か月の工期で実施した事業である。実施体制は、建設課が主管課となり、予算・契約等担当の主幹と工事担当の主任技師計2人の職員（ともに建築技師）が主に担当して実施していた。令和6年度からは外構工事を担当する主任技師（土木技師）が追加され、3人体制となった。

本事業の工事を進めるに当たっては、小林市健幸のまちづくり拠点施設整備事業デザインビルド業務委託契約書（以下「契約書」という。）に基づき定期的に現場事務所で市と受注者で構成する連絡協議会を開催して、工事の進行管理や工事内容等について打合せを行いながら進めていた。しかし、工事内容の変更、委託金額の変更を伴うような協議結果を課内に共有しておらず、変更・追加が必要となった工事について、所定の決裁を受けることなく、担当者レベルで受注者に施工を指示し、又は変更内容に合意して工事を進めていた。

本来であれば、工期満了前に変更・追加工事等について変更契約手続を行う必要があるが、議会の議決を含めてこれを行わずに工事の完了検査等の手続を進め、当初契約に基づく委託料は支払っていたものの、変更・追加に係る工事代金を受注者に支払っていなかった。

(2) 対象事業

契約名：小林市健幸のまちづくり拠点施設整備事業デザインビルド業務委託

契約期間：令和5年12月19日から令和8年3月16日まで

契約金額：4,574,900,000円（消費税及び地方消費税額含む。）

契約の相手方：小林市健幸のまちづくり拠点施設整備共同企業体

代表構成員 前田建設工業株式会社 九州支店 ほか

変更・追加の内容：機械室シャッター、空調機器の変更

アリーナ2階の暗幕、思いやり駐車場屋根の追加
物価高騰に伴う工事請負額の変更（インフレスライド）

(3) 事業の経過（不適切な事務処理が判明するまで）

令和5年11月17日	仮契約
12月19日	本契約（地方自治法第96条第1項第5号の議決）
令和6年1月30日	当初契約に基づく委託料前金払い
令和7年2月3日	当初契約に基づく令和6年度委託料部分払い
令和8年3月10日	完成検査
4月7日	当初契約に基づく令和7年度委託料支払い
4月21日	受注者からの連絡で、変更・追加に係る代金が支払われていないことが判明

※工期中、契約書第13条に基づき市と受注者で構成する連絡協議会が合計16回開催されていた。

(4) 調査検証方法

本事案の発生を受け、内部検証委員会を設置し、小林市健幸のまちづくり拠点施設整備事業における不適切な事務処理について調査・検証を行い、原因を分析し、再発防止対策を検討した。

○小林市不適切事案に係る内部検証委員会委員名簿

委員長	副市長	
副委員長	総務部長	総合政策部長
委員	経済建設部長	市民生活部長
	健康福祉部長	須木総合支所長
	野尻総合支所長	会計管理者
	上下水道局長	教育部長
	市立病院事務部長	

2 事案発生の要因及び原因の分析

(1) 事務手続について

① 監督要領等の遵守

市では、公共工事の請負の適切かつ円滑な履行及び品質を確保するために、工事を監督する職員（以下「監督員」という。）の業務内容や進め方を小林市工事監督要領（平成 21 年小林市告示第 50 号。以下「監督要領」という。）で定めている。

工事の施工について、監督員が現場代理人等へ指示を行うときは、監督要領第 5 条第 2 項に基づき監督員指示書により行うこととなっている。監督員指示書は、事前に課長決裁が必要であるが、本事業においては、課長決裁を受けず、契約書第 13 条に定める連絡協議会の協議記録簿により実務が進められていた。

また、監督員が工事の内容変更等を行う必要があると認めるときは、監督要領第 19 条に基づき事前に課長に報告し、指示を受ける必要があるが、本事業においては、これを行わずに監督員が現場代理人等に工事の内容変更等を指示していた。

さらに、工事内容変更等に伴い請負代金額を変更する場合には、小林市工事請負契約約款（平成 23 年小林市告示第 72 号。以下「契約約款」という。）第 24 条第 1 項に基づき発注者（市）と受注者が協議して定める必要があるが、本事業においては、担当者間の打合せ等で決定していた。

このように、監督要領等に必要な手続が定められているため、これに基づき事務手続を行っていれば、今回のような不適切な事務処理は発生しなかった事案である。

しかし、本事案においては、主担当である主幹と監督員である主任技師が相互に監督員指示書の作成の必要性は認識していたものの、各々がその担当ではないと考えていたとともに、その確認を相互に怠っていた。こうした役割認識のズレと監督要領等に基づいた事務手続を行っていなかったことが、不適切な事務処理が進められた原因の一つと考えられる。

② 受注者との連絡フロー

今回の事案では、受注者から提出された連絡協議会における協議記

録簿等の書類が現場事務所に保管されていた。また、受注者から変更・追加工事についてメールや電話等で問合せや確認があったものの、その内容が担当者で留まっており、課内で共有されなかった。さらに、受注者の現場代理人等から問合せ等があったにもかかわらず、変更契約の手続が行われないなど適切な対応がとられていなかった。

(2) 組織、執行体制について

① 執行体制

建設課においては、従来の建築工事の場合、建築技師 1 人で対応してきたが、本事業は工事費の規模と専門性の高さを考慮し、当初から建築技師 2 人体制（主幹と主任技師）で臨み、宮崎県建設技術推進機構にも検査支援業務を委託していた。さらに、令和 6 年度には外構工事を担当する土木技師 1 人を課内異動で増員して更なる体制の充実を図っていた。

しかし、本事業における現場の合意事項や工事の変更等の詳細情報は、業者との連絡協議会後の分科会において、各担当者がそれぞれ分かれて協議しており、建築工事の内容については建築技師 2 人の間で留まり、課長等の管理職には報告が上がらなかった。

建築技師 2 人にとって初めて担当する大型建築事業であったことから、大きな負担を感じていた。あわせて、担当主幹については、建築関連業務に加え、財源確保のための補助金や交付金の交付申請に関する業務を担っており、事実上、工事全体の進捗管理・予算管理・監督員業務の一部など、この事業の管理の多くを担っていた。しかしながら、事務分担表では、「健幸のまちづくり拠点施設整備に関すること。」の主担当、副担当の記載のみで詳細な事務分担表がなかったため、各々の役割認識にズレが生じていた。

また、建築技師 2 人の担当者は建築技師として本事業以外にも業務を担当しており、特に建設課の所管外の工事等について、図面の作成や修正、設計、積算などの業務支援を依頼されることが多く、こうした業務の依頼が担当者に直接行われることもあり、課長が実際の業務量を正確に把握できていなかった。本来であれば、所管外の工事等業務については、各課間で書面により依頼するべきものであるが、担当者間で依

頼を受けた業務については不明瞭な点もあり、担当者の業務量は課長が把握できているものよりも多くなっていた。

このことから、本事業において人員配置等はなされていたものの、実効性のある執行体制とはなっていなかった。

② チェック体制

本事案は、監督要領等に基づいて事務を進めていけば、課長や他の職員のチェック等により気付くことができたと考えられる。

しかしながら、課長によるチェックについては担当者への聞き取りに依存しており、証拠書類やメールなどを直接精査することがなかった。

決裁権者である課長は、日々のコミュニケーションの中で担当主幹や主任技師に進捗を確認していた。市議会において物価高騰による工事契約金額の変更はないかという質問があった際には、課長は担当主幹に確認し、変更はないという回答を得ている。なお、課長は、工事内容に変更がある場合には、監督員指示書があるものという認識があった。

担当主幹は様々な事業の経験があり、上司を含む多くの職員から信頼されていたため、課長は担当主幹からの聞き取りのみで、書類等の確認を行っていなかった。

また、監督員である主任技師も担当主幹と共同で工事を担当しており、主担当は担当主幹であるという認識から、重要な協議や手続を担当主幹に任せていた。

担当主幹及び主任技師と受注者間の連絡（書類送付を含む。）は主にメールを利用しており、課内で他の職員がシステム上確認できる状況であったが、課長をはじめ他の職員がチェックをしていなかったため、担当者と受注者間の連絡内容について、組織的なチェックが機能していなかった。

なお、本市では課内の内部統制の強化や、課の業務に係るPDCAマネジメントの強化を目的にマネジメントチームを設置し、定期的にマネジメントチーム会議（以下「MT会議」という。）を開催することとしている。建設課においても定期的にMT会議を開催しており、各グループの業務内容を確認し、予算に関することや議案に関することなど

について確認等を行っていたが、本事業においてはMT会議によるチェックが機能していなかった。

(3) 職員の意識について

① 業務に対する職員の意識

通常業務は主に正担当者が行うが、副担当者やグループリーダーに常時情報共有しながら進める必要がある。

しかし、本事業の体制は建築技師2人体制であり、現場の合意事項や工事の変更等の情報がこの2人の間で留まり、課長等の管理職へ報告が上がらない状況にあった。

この2人の建築技師は、本事業における自身の担当業務外の業務について、進捗確認や情報共有が不足しており、工事に係る懸案事項等について上司への相談を行っていなかった。

そして、監督員指示書の作成や変更契約、議会の議決などの必要性を認識していたものの、役割認識のズレと業務に対する職員の認識が十分でなかったことから監督要領等に基づいた事務手続を行っていなかった。

一方で、本事業は本市にとって数十年に一度の大型建築事業であり、高度なマネジメント能力や専門知識を求められる内容であることから、担当主幹は、知識の習得や関係書類の確認等に追われており、事務手続の欠落が招く深刻な事態への危機管理意識が低下した状態であった。

② リスクマネジメントに対する意識

本事業においては、決裁権者である課長や周りの職員が担当主幹を過度に信頼し、業務を任せていたことから事務誤りを発見することができなかった。

本来であれば、本事業実施に当たり作業ミスやルール違反、システム等の障害や関係職員の体調・事故などのリスクを事前に見つけ出し、リスクを回避する、早期発見に努めるなどの適切な対策を講じる必要があるが、そのようなリスクマネジメントが十分でなかった。

3 再発防止のための取組

(1) 事務手続の改善

① 監督要領の見直し

今回の事案では、協議記録簿等の書類が現場事務所に保管されており、協議内容が担当者だけに共有されていたことが大きな要因である。本来であれば監督要領に基づき、監督員指示書が作成され課内で共有されるべきものであるが、それが徹底されていなかったため共有される仕組みが必要である。

◆改善点等◆

協議記録簿等を共有するための監督要領の改正

監督要領には、監督員の記録（第6条）及び備付け書類及び帳簿（第7条）として指示書、承諾書及び協議文書、設計図書等を保管する旨の規定があるものの、詳細に規定されていないため、これを「発注者、受注者双方で保管し、工事担当課長に報告する」に改め、これを実行することで、全ての協議記録等を課内に共有しなければならない体制を構築することができる。

② 中間検査の実施

今回の事案は、担当者が市の定めた監督要領等を遵守し、本事業の施工業務を遂行していれば、発生しなかった事案である。

したがって、竣工前に監督要領等について確実に執行されることを確認する機会が必要である。

◆改善点等◆

監督要領等を徹底するために中間検査を実施

工事等を実施する際、工事金額等に応じて中間期に現場確認はもとより手続状況や書類の整備状況等について検査を行うことで、監督要領等に基づいた手続の漏れを防ぐことができる。

③ 請負業者の相談窓口の設置

今回の事案では、受注者から提出された連絡協議会における協議記録簿等の書類や、変更・追加工事についてメールや電話等で問合せがあった内容が担当者で留まっており、課内に共有されなかった。そして、工事の変更契約の手続やインプレスライドの適用手続について、受注者からの問合せに対し適切な対応をとっていなかったことにより発生した事案である。

したがって、受注者からの問合せ等について、監督員の適切な対応がない場合の相談体制を構築する必要がある。

◆改善点等◆

受注者からの協議に対して適切な対応（指示書、変更契約等）がない場合の担当課以外の相談ルートを開設

受注者からの問合せ等について、監督員の適切な対応がない場合や傷病等により、意図的であるかないかに関わらず意思疎通が中断される場合でも、契約担当課である財政課に相談窓口を設置することで意思疎通のルートを補完することができる。また、不正に対する防止効果も期待することができる。

実施に当たっては、体制図及び連絡先等を作成し、契約時に受注者に提示して周知する。

④ 業務手順書等の作成

今回の事案は、担当者が市の定めた監督要領等を遵守して業務を遂行していれば、発生しなかった事案である。

監督要領等については、これまでも毎年度、全ての土木技師及び建築技師に対して説明会及び研修を行っており、その内容や重要度は周知済みである。しかし、職員の理解不足も今回の事案の要因の一つであるため、監督要領等について遺漏のないよう担当者及びその上司が確認できる仕組みが必要である。

◆改善点等◆

監督要領等を明確にした業務手順書、チェックリストの作成

業務の種類ごとに手順書を作成することで、確認しながら必要な手続を行うことができ、あわせてチェックリストを作成することで、手続の確実な執行が図られる。このように、業務の進捗状況が可視化されることで、上司やグループ員のチェック機能も強化される。

(2) 組織、執行体制の見直し

① 適切な執行体制の構築と部署間業務連携のルール化

今回の事案については、他部署から建築技師に依頼のあった業務について、課内で組織的に把握されず、建築技師に過度な負担が生じたことも原因の一つであるため、組織として職員の業務量を把握し、コントロールする仕組みが必要である。

◆改善点等◆

- ・事業規模に対応した執行体制（大規模事業実施時の明確な役割分担）
- ・部署間での業務連携（依頼）手順等のルール化

業務量が組織的に共有されることで、組織として業務量をコントロールすることができ、実態に基づいた事務負担の調整により、特定の職員への過度な負担の集中を防ぐことができる。また、職員が本来の業務に集中しやすくなることで、事務手続のミスの未然防止や全庁的なリスク管理体制の強化を図ることができる。

ア) 事業規模に対応した執行体制

本事業のような大規模かつ専門性の高い事業の執行に当たっては、通常の兼務体制だけでなく、課内に事業に特化した専門グループを編成するなど、適切な執行体制を構築する。

事業が始まってからも、マネジメントチームによるチェックを実施するため、MT会議などを通じて、グループ員の業務量を把握する。現状の体制で業務遂行が難しいなどの課題がある場合は、業務の均衡化を図るため、役割分担の整理や課内の職員によるフォロー体制の構築など、課長のマネジメントによって、適切な執行体制となるよう改善を図る。

イ) 部署間での業務連携（依頼）手順等のルール化

部署間での業務連携（依頼）手順について、業務量により依頼方法や対応等を明確化し、関係課へ通知することで周知徹底を図る。

長期間に及ぶ業務の依頼においては、必ず事前協議を行うことで、依頼する業務内容が精査されるとともに、本業務への影響を評価してから引き受ける判断をすることができる。

② 情報共有・チェック体制の強化

今回の事案では、受注者から提出された連絡協議会における協議記録簿が市側に保管されておらず、書類についても課長の決裁を受けずに実務が進められた。また、業者との連絡に使用されていたメールについては、アドレスやパスワードが課内で共有されていたにも関わらず担当者以外がメールを確認することもない状況にあり、組織的な情報共有とチェック体制が機能していなかった。こうしたことから、実効性のある組織的な情報共有とチェック体制の構築が必要である。

◆改善点等◆

- ・ MT会議チェックシートの改正及び活用
- ・ 公文書やメールの取扱いについて関係規程遵守の徹底

工事記録の保管や決裁、電子メールの取扱いについては、小林市文書取扱規程（平成 18 年小林市訓令第 5 号）や監督要領の遵守を徹底し、電子メールについては、課長以下、組織的に管理し確認する体制を整えることで、業務のミスや漏れの早期発見、対応の迅速化などが期待できる。そして、MT会議を中心とした内部統制の実効性を高めることで、組織的な情報共有とチェック体制の構築が図られる。

ア) MT会議チェックシートの改正及び活用

MT会議チェックシートについて、今回の事案を踏まえた具体的なチェック項目を追加・修正し、MT会議におけるシートの活用について周知徹底する。

各課は、グループ及びマネジメントチーム設置に関する手引に定めるとおり、毎月MT会議を開催するとともに、課内のグループにおける現状や課題を把握し、速やかに改善を図る。また、所属職員によ

る自己点検を実施し、その結果もMT会議に報告する。部長は、部内の重要事業をはじめとする事務事業の円滑な調整管理や、課題の把握と改善を図る。

イ) 公文書やメールの取扱いについて関係規程遵守の徹底

電子メールを含む公文書の取扱いについて、関係規程に沿って処理し管理することを徹底し、課長は課内で共有するメールアドレスで受信した電子メールを定期的に確認し、必要に応じて職員に確認、指示する。

(3) 職員の意識改善

① 職員育成プログラムの見直し

今回の事案は、建築技師2人が自身の担当業務外の業務について能動的に業務内容の確認や意見等を行わなかったことも原因の一つである。本来、チームとしての目標を達成するためには、リーダーシップ及びリーダーを支えるフォロワーシップが重要である。このことから共通の目的に向けて能動的かつ主体的に行動し、組織やチームに貢献する職員の育成を目指す必要がある。

また、本事案のような大型建築事業は、数十年に一度は想定されるものであることから、建築技師が安心して大型事業に対応できるよう研修方法や技術習得に係る支援についても検討する必要がある。

◆改善点等◆

- ・ 職位・職階に応じた標準的職能・職責の提示
- ・ 専門職の研修等の充実

ア) 職位・職階に応じた標準的職能・職責の提示

自らが何をすべきかを考え実践する職員の育成を図るため、職位・職階に応じた標準的職能と職責を人材育成の方針に示し、これにより職員一人一人が自らの役割を確認し、意欲を持って主体的に業務に取り組む状態を目指す。

イ) 専門職の研修等の充実

今回の事案では監督要領等が遵守されていなかったことから、監督要領に特化した研修も実施し、コンプライアンス意識の向上につなげる。また、外部の研修機関を利用した専門職の技能向上を推進する。

② リスクマネジメント能力の向上

今回の事案は、職員の業務分担や業務依頼の仕組みが曖昧であり、一人の職員の抱える業務量が過多になってしまい、結果として部下の指導や業務の進捗管理ができなかったことが原因の一つである。したがって、業務実態を的確に把握し、早期に問題に対処することが必要である。

◆改善点等◆

- ・マネジメント研修の実施
- ・時間外勤務が一定時間を超える職員へのフォロー

ア) マネジメント研修の実施

管理職は、職場の実態を把握し、問題の早期発見に努める立場であることから、研修等で管理職のマネジメント能力向上を図る。

また、主幹級職員は、グループリーダー、マネジメントリーダーとして事業の進捗管理をする立場であることから、引き続きリスクマネジメント研修を実施する。

加えて、前述した人材育成の方針に示す職位・職階に応じた標準的職能と職責として、それぞれの立場で実施すべきリスクマネジメントを職員に提示する。

イ) 時間外勤務が一定時間を超える職員へのフォロー

一人の職員の抱える業務量が過多となり長時間労働による健康被害を防ぐため、時間外勤務が一定時間を超える職員について、管理職に超過勤務職員対応報告を引き続き求めるとともに、職員の労働安全衛生に関する情報発信を行うなど職場環境の整備を進める。

③ 事務誤りを早期に共有できる組織づくり

今回の事案では、担当者が監督員指示書の作成や予算措置、変更契約、議会の議決などの手続の必要性を認識していたものの、これらを行っていないことを上司に報告や相談をしていなかったことが原因の一つである。したがって、事務誤りを早急に共有できる風通しのよい組織となる必要がある。

◆改善点等◆

- ・ 事務誤りの早期発見、早期報告の意識付け
- ・ 相談しやすい組織づくり

ア) 事務誤りの早期発見、早期報告の意識付け

人事評価面談において、業務進捗だけでなく不安なことなどを聞き取る時間を必ず確保する。また、ミスを隠さず早期に報告することは、組織の損失を最小限に抑える行為であり、小さな事でもすぐに相談するよう管理職から定期的に所属する職員に周知する。

イ) 相談しやすい組織づくり

共通の目的に向けて能動的かつ主体的に行動し、組織やチームに貢献する職員を育成し、職員のフォロワーシップを高めることで部下から上司への適切な報告・連絡・相談の推進を図る。一方、上司は部下の意見を受け止め向き合うことで、職員の組織への貢献意欲の向上を図る。

なお、直属の上司に直接言いづらい場合には、総務課の相談窓口等の活用を促す。

4 最後に

本報告書は、今回の不適切な事務処理が起きた要因や原因を分析し、再発防止対策を検討して示したものである。

今回の不適切な事務処理は、適正な手続の軽視や組織的なチェック体制の不備、そして担当職員への過度な負担の集中など、多くの課題が複合的に重なって発生したものである。個人の事務誤りは、組織の在り方によって大幅に減らすことができるため、たとえ誰かが間違っただとしても、それが市民に影響を

及ぼす前の段階で、他の誰かが発見できるような組織にしていく必要がある。

今後同じような事案が発生しないよう今回検討した再発防止策を継続し続けるとともに、対策自体を継続的に見直し、対策の実効性を維持していかなければならない。

行政に対する信頼は、日々の地道な適正事務の積み重ねによってのみ築かれるものである。

職員一人一人が、今回の事案を組織全体の問題として捉えると同時に、自分事として捉え、反省の上に改めて公務員として果たすべき役割と責任を見つめ直し、市民の信頼回復に努めていく。