

再発防止策に係る検討材料

資料8

今回発生した不適正処理は①二重計上、②白票の水増しの大きい2つの事象からなっているが、選挙管理委員会事務局職員による課題の洗い出し及び、従事職員へのアンケート実施を行うなど、あらゆる角度からの見直しを行った結果、投票速報・開票だけではなく、全ての業務における小さなミスの蓄積による複合的な要因からも不適正処理が発生するリスクが高いことが判明した。

本資料は、洗い出した課題を6つの項目に分け、それぞれ現状考えうる改善策を示すものである。

1. 投開票における数値管理体制の不備（チェック不足）
2. 組織・権限の明確化と緊急時対応フローの整備
3. 職員・従事者の習熟不足
4. 作業時間不足と業務工程の逼迫
5. 人員体制
6. その他（業務効率化等に関する事項）

1. 投開票における数値管理体制の不備（チェック不足）

現状と課題	<p>投票事務・開票事務を通じた数値管理体制が十分に構築されておらず、投票者数、投票用紙交付数、不在者投票者数、残票数など、基礎的な数値に誤差が生じやすい状況にある。</p> <p>現行の集計方法は、担当者の経験や個々の判断に依存しており、複数の職員による確認工程が形式的にとどまる、あるいは工程自体が欠落している。特に、投票所ごとに投票者数の算出方法・突合方法が統一されていないことは、開票段階での票数との突合時に齟齬を引き起こす主要な要因となっている。</p> <p>投票事務においては、期日前・不在者投票者数の集計及び、当日投票所での投票者数算定や残票確認等の実効性あるチェック機能がなく、その結果として、制度的に投票者数が不正確となるリスクが常態的に存在する。</p> <p>開票事務においても、複数による段階的なチェックが制度として組み込まれているが、集計結果の確認に関する決裁ラインや責任の所在が明確でないため、異常値があっても組織的に立ち止まって検証する仕組みが機能していない。また、投票録・集計表・システム入力画面などの様式やレイアウトが統一されておらず、確認ポイントが多岐にわたることで入力ミスが発生しやすい構造的な課題がある。</p> <p>こうした状況下では、投票段階で不正確なデータが生成されると、投票者総数と投票総数が一致しない原因となり、結果として意図せぬ操作の余地を生むとともに、開票全体の透明性・検証可能性を低下させる。</p> <p>以上のように、投票から開票までを貫く数値管理プロセスが体系化されていないことが、今回の問題の根幹にある。</p> <p>数値管理の正確性と透明性を確保するためには、複数確認体制の徹底、業務手順の標準化、様式の統一、システム連携とログ管理の強化など、総合的なチェック機能の再構築が不可欠である。</p>		
	No.	改善案	改善案の内容
	1	投票事務の標準化	当日投票所での投票者数集計について、時間ごとに名簿対照数・入場整理券枚数・投票用紙交付機カウント数（投票用紙交付枚数）を必ず突合する手順を明文化する。不一致時の確認・報告・再集計のフローも定め、担当者が迷わず対応できるようにする。
	2	棄権者取扱いの統一	投票用紙交付前後の棄権（①用紙交付前、②用紙交付後）のケースを整理し、それぞれについて入場整理券・投票用紙の取り扱いと記録方法を統一する。投票所内で棄権者を漏れなく把握できるよう、従事者への周知と運用ルールを明確にする。
	3	速報担当における投票者数入力工程の精度向上	速報室での投票者数入力において、投票録との対応関係が一目で分かれるよう入力画面を整理するとともに、読み上げ・入力・確認の分担を明確にした上で複数者によるダブルチェックを義務づける。システム入力手順をマニュアル化し、誤入力・二重計上を防止する。
	4	決裁権者による集計確認	開票結果確定前に、事務長・事務局長・開票管理者等の決裁権者が集計結果を確認し、異常値の有無や突合状況をチェックする仕組み（確認様式の整備等）を構築する。確認内容と決裁者を明確に記録し、責任体制を見える化する。また、集計結果に異常が出た場合には、原因究明と再点検を行う。
	5	集計作業に必要な時間の確保	正確性を最優先とする観点から、投票速報・中間発表の時間設定を見直す。必要に応じて速報時間を繰り下げるなど、チェック工程を省略せずに済むだけの作業時間を確保する。

区分	No.	改善案	補完項目
投票事務	1	投票事務の標準化	投票事務提要の改定 時間別投票者数集計表の策定 投票事務における集計等のトラブル対応マニュアル作成
投票事務	2	棄権者取扱いの統一	投票事務提要の改定 研修計画の策定
投票事務	3	速報担当における投票者数入力工程の精度向上	システム更改、改善 集計システムマニュアルの改定
開票事務	4	決裁権者による集計確認	確認様式の整備 集計班マニュアルの改定
開票事務	5	集計作業に必要な時間の確保	関係機関との協議
開票事務	6	開票作業の標準化	各班マニュアルの改定
開票事務	7	逆算型速報体制の見直し	集計班マニュアルの改定

2. 組織・権限の明確化と緊急時対応フローの整備

現状と課題	<p>投票事務および開票事務において、組織としての判断基準や権限の所在が明確に整理されていないため、トラブルが発生した際に統一的な対応がとれない状況にある。</p> <p>特に、投票者数や残投票用紙数の不一致、開票時の票数差、災害・傷病などの突発事案が発生した場合に、どの段階で誰が判断し、どの手順で処理を行うかが明文化されていない。</p> <p>また、投票所・選管本部・開票所の連絡体制は、特に投票所閉鎖後など重要時間帯において十分に機能しておらず、情報共有の遅延が判断の遅れや対応の混乱を引き起こす要因となっている。</p> <p>さらに、投開票作業における全体フローが可視化されておらず、事務局全体として共通理解が形成されていないことから、トラブル発生時の判断が遅れたり、誤った判断につながるリスクが高い。過去の事例の蓄積や情報共有も十分に行われておらず、類似のミスが繰り返される温床となっている。</p> <p>以上のことから、組織としての判断体制の再構築、権限・責任の明確化、トラブル発生時の基準および対応フローの整備、ならびに投開票現場間の連絡体制の強化が急務である。</p>		
	No.	改善案	改善案の内容
投票事務	1	各種数値確認フローの明確化	投票所において、名簿対照数と入場整理券枚数等が不一致となった場合の確認手順（どの順番で何を確認し、誰に報告するか）を、具体的なフローとして事務提要に明記する。また、その状況が記録上も追跡できるよう、「時間別投票状況報告書」の様式を見直し、不一致発生状況や対応内容を記録できる欄を設ける。
投票事務	2	集計係の設置（役割見直し）	現行では庶務係長が担っている投票者数の集計業務について、専任となる「集計係」を設置する。集計係が投票所内の集計・確認・報告を一元的に担当することで、負担の分散とともに、数値確認の責任体制を明確化する。
投票事務	3	選管本部の開設時間延長	投票日当日の午後8時30分以降も投票所からの問い合わせに確実に対応できるよう、投票箱送致完了・投票所撤収が見込まれる午後9時頃までは選管本部に人員を配置し、緊急連絡窓口を維持する。これにより、投票終了直後のトラブルや問い合わせにも組織として対応できる体制を確保する。
開票事務	4	緊急時対応マニュアルの整備	投票確定後の投票者数と開票された投票用紙枚数に差異が生じた場合など、重大トラブル発生時の対応手順を、再点検・原因究明・都選管との協議・開票管理者・立会人への説明まで含めてマニュアル化する。個々の担当者判断に委ねず、組織として統一的に対応できるよう標準化し、意思決定ラインと権限・責任の配分を明確にする。
開票事務	5	班長・班員の役割の明確化	開票所運営において、班長・班員・庶務係など各役割ごとの具体的な業務内容を整理し、班員向けマニュアルとして明文化する。開票事務提要の記載を見直し、誰がどの工程を担当し、どのように連携するのかを「見える化」することで、業務遂行の安定性と再現性を高める。
開票事務	6	報告ルートの定例化	係長・係員がそれぞれの業務に追われ報告が後手に回る状況を改善するため、事務局長が定例的に進捗確認を行う場（タイミング）をあらかじめ設定する。開票途中の集計数値やトラブル発生状況を定時に報告するルートを定め、管理職が早期に事態を把握し、必要な指示を出せるようにする。
投開票共通	7	危機管理マニュアルの作成	投開票時間中の災害や大規模停電、重大なシステム不具合、傷病人発生など、不測の事態を想定した危機管理マニュアルを作成する。発生パターンごとに、判断権者、連絡先、作業の一時中断・再開の基準等を定め、投票所・選管本部・開票所で共通認識を持てるようにする。

3. 職員・従事者の習熟不足

現状と課題	投票事務・開票事務に従事する職員の経験や知識が十分に蓄積されておらず、選挙事務の正確性・効率性に影響を及ぼしている。若手職員の入れ替わりや派遣職員の参入により、ベテラン従事者からのノウハウ継承が難しい状況となっており、組織として経験が蓄積される仕組みが構築されていない。		
	また、選挙事務は短期間で業務内容を習得する必要があるにもかかわらず、体系的な研修制度や育成プロセスが整備されていない。選挙種別ごとの期間の違いにより、十分な研修時間が確保できず、従事者が実務を十分に理解しないまま現場に入るケースもある。初任者教育やアルバイト向け教育は一定程度実施されているものの、フォローアップが不足しており、従事経験の少ない職員が重要工程を担う場面も散見される。		
	さらに、適切な人員配置が行われていないことも課題である。経験者が偏在し、必要な担当に適切に配置されないことで、現場での判断や事務執行が属人的となりやすい。従事者確保が難しく、応援職員や派遣職員に頼らざるを得ない状況も、習熟度のばらつきや現場対応力低下につながっている。		
	このように、選挙事務における「スキル」「経験の蓄積」「研修制度」「人員配置」が十分に整備されておらず、全体としての底上げが図られていないことが大きな課題である。組織として計画的な人材育成方針を持ち、研修体系を整備するとともに、経験者の継続配置やローテーションなどを通じて、現場の対応力を向上させる必要がある。		

区分	No.	改善案	改善案の内容	補完項目
投票事務	1	投票者集計研修	新設する集計係を中心に、投票者集計に特化した研修を新たに実施する。投票者数算出の考え方、各種帳票・システムの見方、想定される誤りパターンと対処方法などを、演習形式も交えて学ぶことで、数値管理の基礎力を高める。	研修計画の策定
投票事務	2	投票アシスタントの研修強化	投票アシスタントについて、新任向けの初任者研修に加え、従事2回目以降を対象としたフォローアップ研修を実施する。あわせて、アシスタント向けのポイントを押さえた簡易版の投票事務提要を整備し、新任者でも業務内容をイメージしやすくする。	投票事務提要簡易版の改定
開票事務	3	経験者の継続配置	過誤発生のリスクが高く、現場対応力が求められる開票事務については、経験年数や技能を踏まえた「経験者リスト」を作成し、継続的に開票事務へ配置する。未経験者については、経験者とペアを組ませるなど、OJT的な育成を前提とした配置を行う。	経験者リストの更新
開票事務	4	事前研修プログラムの充実	開票事務に従事する職員を対象に、選挙事務に特化した事前研修を計画的に実施する。従事希望調査を早めに行い、実地訓練形式（ロールプレイや模擬開票等）の研修を取り入れるとともに、業務ローテーションを通じて幅広い業務経験を積ませる。	研修計画の策定
投開票共通	5	継続的な職員研修の実施	区選挙管理委員会事務局員を中心に、選挙制度や事務手順に関する基礎研修を継続的に実施する。集合研修に加え、自己学習が可能な教材を整備し、日常的に選挙事務の知識をアップデートできるようにする。	研修計画の策定
投開票共通	6	選挙事務研修（職層別）	新規採用職員向けの選挙制度・投票事務の概要研修、管理職、係長、主任等を対象とした職層別の研修カリキュラムを整備する。投票・開票の双方について、実務に即した研修内容とし、選挙事務を「全職員の業務」と位置づける。	人事研修計画の改定 関係機関との協議
投開票共通	7	オンデマンド動画の整備	研修時間を十分に確保しにくい従事職員に向けて、投票事務・開票事務の流れやポイントを解説した動画教材を作成する。庁内ネットワーク等を通じて常時視聴可能とし、事前学習や復習に活用できる環境を整える。	動画教材の作成
投開票共通	8	事務ミス事例集の作成	区内および他自治体で発生した事務処理ミスやトラブル事例を収集し、その原因と対応策を整理した「選挙事務ミス事例集」を作成する。事例集をマニュアル（事務提要）や研修資料に組み込み、実際のミスを題材とした学習を通じて、再発防止とリスク感度の向上を図る。	選挙事務ミス事例集の作成 事務提要の改定

4. 作業時間不足と業務工程の逼迫

現状と課題	<p>選挙事務においては、投票事務・開票事務の双方で「作業時間が構造的に不足している」ことが深刻な課題となっている。投票終了後の短時間に多くの業務が集中しており、現行の工程設計では、正確性を担保しつつ迅速に作業を完了させることが困難な仕組みとなっている。</p> <p>特に、投票所では投票終了後わずか15分程度で、投票者数集計、投票録作成、投票箱の封印・送致準備といった複数の重要作業を同時並行で行う必要があり、業務負担が庶務係長に極端に集中している。こうした状況により、集計誤りの発生リスクが高まっている。</p> <p>速報業務においても、投票速報は午後9時30分までに終わらせる必要があるが、現行体制では達成が困難となっており、結果として開票速報（午後10時の初回公表）が遅延する事態が発生している。これによりメディア対応も逼迫し、広報部門からのプレッシャーが強まるなど、現場の精神的負荷も大きい。</p> <p>さらに、期日前投票対応から当日投票、開票準備を連続して担う事務局職員は、日中業務と選挙業務の両方を並行して行うケースが多く、深夜に及ぶ開票作業まで長時間労働が常態化している。その結果、従事者の疲労は極度に達し、集中力・判断力の低下によるミスのリスクが増大している。</p>		
	No.	改善案	改善案の内容
	1	集計係の設置	当日投票所での投票者数集計について、庶務係長に集中している業務を分担するため、投票者数の集計作業全般を担う「集計係」を設置する。これにより、庶務係長の負担軽減とともに、集計作業に専念できる体制を整え、短時間での正確な集計を可能とする。
	2	当日投票所の開設準備の強化	投票日当日の開設準備において、投票用紙等の入れ間違いを防止するため、十分な確認時間を確保できるよう人員体制を見直す。あわせて、投票事務提要のチェックリストの内容を整理し、限られた時間内でも必要な確認を漏れなく実施できるようにする。
	3	開票従事者の集合時間の変更	開票作業が深夜まで及ぶことを踏まえ、開票従事者の集合時間を従前より30分程度遅らせることで、待機時間の削減と負担軽減を図る。これにより、従事者の疲労を一定程度抑え、開票作業時の集中力維持につなげる。

区分	No.	改善案	改善案の内容	補完項目
投票事務	1	集計係の設置	当日投票所での投票者数集計について、庶務係長に集中している業務を分担するため、投票者数の集計作業全般を担う「集計係」を設置する。これにより、庶務係長の負担軽減とともに、集計作業に専念できる体制を整え、短時間での正確な集計を可能とする。	新係の設置
投票事務	2	当日投票所の開設準備の強化	投票日当日の開設準備において、投票用紙等の入れ間違いを防止するため、十分な確認時間を確保できるよう人員体制を見直す。あわせて、投票事務提要のチェックリストの内容を整理し、限られた時間内でも必要な確認を漏れなく実施できるようにする。	投票事務提要の改定
開票事務	3	開票従事者の集合時間の変更	開票作業が深夜まで及ぶことを踏まえ、開票従事者の集合時間を従前より30分程度遅らせることで、待機時間の削減と負担軽減を図る。これにより、従事者の疲労を一定程度抑え、開票作業時の集中力維持につなげる。	開票事務提要の改定
投開票共通	4	開票速報の公表時間の変更	投票者数を正確に集計する時間を確保するため、選挙種別にかかわらず一律に午後10時とされている開票速報の初回公表時間を見直す。例えば、衆議院議員選挙では小選挙区は午後10時、比例代表は午前0時とするなど、事務量に応じた時間設定とすることを検討する。	関係機関との協議
速報業務	5	集計作業の時間的プレッシャーの排除	集計業務において、時間短縮よりも正確性を優先する方針を明確にし、集計担当職員に対して「急げ」という心理的プレッシャーをかけない運用とする。業務計画段階で集計時間を十分に見込むことで、ミスを誘発しない作業環境を整える。	開票事務提要の改定 関係機関との協議

5. 人員体制

現状と課題	投票事務従事者の確保が年々困難となり、入れ替わりも激しいため、経験の浅い職員が多数を占める状況となっている。選管事務局においても若手職員が多く配置されており、異動サイクルが短いことから、選挙事務に関する知識・ノウハウが蓄積されにくい。さらに、選挙準備から当日対応・開票終了まで長時間労働が常態化し、従事者の負担が大きく、安定的な技能習得の機会が十分に確保できていない。ベテラン職員の退職が進む一方で、若手中心の体制が継続していることから、専門的な判断ができる人材が育ちにくい構造となっている。	
	その結果、選挙事務を安定的に執行するための職員体制は脆弱で、長期的な持続性に課題がある。業務の属人化や判断力のばらつきがトラブル対応力の低下を招き、知識・技能の継承が十分に行われないなど、組織的なリスクが高まっている。加えて、人材育成のための仕組み（計画的配置、特例年限、研修体系など）が整備されておらず、選挙事務全体を把握できる人材を計画的に育成できない状況にある。	

区分	No.	改善案	改善案の内容	補完項目
投票事務	1	指定投票区・速報担当の適正配置	従事者アンケート結果を踏まえ、指定投票区および速報担当における人員不足を解消するため、応援職員や委託職員の増員を図る。あわせて、応援職員の固定化やローテーション計画を通じて、これらの区・班における人材育成と経験蓄積を進める。	経験者リストの更新
投票事務	2	従事体制の見直し（投票担当の役割明確化）	投票担当が開票所においてどの範囲まで関与・待機するかをあらかじめ定め、勤務形態（交代制・休憩時間など）を前提とした体制に見直す。開票終盤に投票者総数の再確認が必要となった場合に備え、一定数の投票担当を開票所に残すこと、イレギュラー時にも投票速報の再点検が可能な体制を整える。長時間勤務とならないよう、休憩・交代を前提としたシフトを組み、業務の継続性と職員負担の両立を図る。	シフト表の作成 休憩時間・場所の確保
投票事務	3	投票日前日～当日の体制強化	投票日前日から当日にかけての長時間勤務を前提としない体制とするため、期日前投票終了後の深夜作業（投票用紙準備等）に、選管OBだけでなく応援職員も組み合わせて配置する。二人一組作業については、選管（現役・OB）と応援職員のペアとするなど、負荷の平準化と育成を両立させる。	シフト表の作成 関係機関との協議
投票事務	4	外部従事者体制の整理	区職員以外の従事者について、「投票事務アシスタント」と「派遣職員」に分かれている現行体制を見直し、どちらか一方に一本化する。採用・雇用スキームおよび研修体系を整理することで、事務担当の管理負担を軽減し、現場での習熟度のばらつきによる混乱を抑制する。	執行体制見直し
開票事務	5	人員の適正配置（委託・派遣活用）	現在、分類機操作・検査業務のみ委託している範囲を見直し、計数結束班などにも委託・派遣職員を活用する。班の中に区職員と派遣職員を混在させることで、人員不足を補いながら、区職員はより高度な判断・統括業務に集中できる体制を整える。	委託内容の見直し
投開票共通	6	選管事務局の計画的な人員配置	適正な選挙事務が継続的に執行できるよう、選管在籍年数や選挙経験を踏まえた計画的な人事異動を行う。短期間で人が入れ替わる体制を見直し、一定期間継続して選挙事務に従事する職員を配置することで、ノウハウと経験の蓄積を図る。	関係機関との協議
投開票共通	7	人員体制の見直し・意識改革	従事職員を選管のみで確保するのではなく、人事課と連携して区長部局への部局割当制（全部または一部）を導入し、安定的な人員確保を図る。同時に、防災訓練等と同様、定期的な選挙研修を制度化し、選挙事務を「本務の一部」として位置づける意識改革を促す。	部局割当制（全部・一部）の導入 関係機関との協議
投開票共通	8	兼務職員の勤務条件明確化	兼務職員について、夜間勤務のみならず、選挙準備期間に日中も一定日数を選挙事務に充てるなど、勤務条件を明確化する。兼務であっても実質的には専従に近い形で関われるようにして、選挙事務に関する知識・経験を蓄積しやすい体制をつくる。	関係機関との協議
その他	9	区選管事務局の体制見直し	準備から当日まで少人数で過酷な業務を担っている現状を踏まえ、区選管事務局内部の業務分担と人員配置を抜本的に見直す。必要に応じて条例改正や所要人員要求を行い、組織として持続可能な体制を構築する。	条例改正 所要人員要求 関係機関との協議

6. その他（業務効率化等に関する事項）

現状と課題	<p>選挙事務においては、多くの工程がいまだ紙ベースで処理されており、デジタル化や作業機器による効率化が部分的にしか進んでいない状況にある。そのため、投票録の作成や投票者数の集計、期日前投票所の運営や開票作業など、各工程において人手に依存した作業が残されており、現場の負担が大きく、作業の正確性を保つうえでも一定の限界が生じている。</p> <p>また、従事者の入れ替わりが激しく、知識やノウハウが蓄積されにくくことから、業務の属人化が解消されないまま続いている。期日前投票所や当日投票所、開票所など、それぞれの現場において業務フローの標準化が十分に進んでおらず、デジタル化を前提とした効率的な運用体制が整備されていないことも課題である。加えて、システム仕様の制約により現場での手作業が依然として多く、速報・投票・開票といった数値の連携も自動化が進まず、確認作業に大きな時間と労力を要している。</p> <p>このため、デジタル化と業務標準化を一体的に進め、属人性を排し、誰が従事しても一定水準で業務を遂行できる体制を整えることが求められている。併せて、業務全体を見渡した効率化の視点を取り入れ、従事者負担の軽減と作業品質の安定化を図ることが喫緊の課題である。</p>	
	1	期日前投票所運営のための意識啓発①
	2	期日前投票所運営のための意識啓発②

区分	No.	改善案	改善案の内容	補完項目
期日前投票	1	期日前投票所運営のための意識啓発①	各特別出張所が作成している独自マニュアルについて、本部発出の最新版と照合し、内容が乖離している場合は速やかに訂正するよう指示する。また、期日前投票所のレイアウトについて複数の作成例と留意点を提示し、毎回同様の指摘や修正が繰り返されないよう設営精度の向上を図る。	独自マニュアルの改定
期日前投票	2	期日前投票所運営のための意識啓発②	特別出張所に物品保管を委ねざるを得ない構造を踏まえつつ、保管物品の種類・数量の最適化を進め、あわせて、物品管理ルールやマニュアルを改定し、保管状況の自己点検を促すとともに、施設改築や新規複合施設建設の際には倉庫スペース確保の必要性を行政内部で共有する。	
速報業務	3	投票所における集計業務の見直し（速報入力・投票録作成）	投票録のタブレット化の検討を進め、確定報告と投票録作成を同一フォーマット上で行うことで、速報データと投票録データをシステム上で連携させ、報告漏れ・誤入力・投票録送致漏れといった数値乖離を防止する。	システム導入
開票	4	透明性の高い開票所運営①（参観体制の見直し）	参観人の増加や行動に伴う課題を踏まえ、開票所内の参観エリアおよび立入禁止区域の配置を見直す。可能な範囲で「どこからでも開票作業を参観できる」ようにしつつ、参観人エリアには警備員や選管職員の配置を充実させ、ルール説明・質問対応を適切に行うことで、透明性と秩序維持を両立させる。	秩序保持方針の改定
開票	5	透明性の高い開票所運営②（記録用撮影）	区選挙管理委員会における事務改善のための記録として、開票所内の撮影を実施する。	秩序保持方針の改定
投開票共通	6	DXの推進	投票者数把握や開票作業を支援するデジタルシステム（集計支援、進捗管理、照合作業支援等）の導入・活用を積極的に検討する。	
問合せ対応	7	電話対応の自動化	選挙時間い合わせ用の専用番号に加え、区代表電話等で受け付けた通話も自動音声応答システムへ集約する。典型的な質問には自動応答・SMS送信・区HP誘導を行い、より高度な問い合わせのみ職員につなぐ構造とする。将来的には生成AIを活用し、内容に応じた柔軟な自動対応の範囲拡大を検討する。	システム改善、導入