

檜葉町職員・組織改善計画

令和4年9月

檜葉町

目 次

I.	策定の趣旨	1
II.	不祥事の原因と再発防止の考え方	2
1.	不祥事の概要と問題点	2
2.	不祥事の再発防止に向けた考え方	3
III.	目指すべき職員像	4
1.	地方公務員法で定める服務規律	4
(1)	服務の根本基準	4
(2)	職務上の義務	4
(3)	身分上の義務	5
2.	檜葉町の人材育成の基本理念	6
IV.	不祥事再発防止及び信頼回復に向けて	7
1.	基本的な取組方針	7
2.	具体的な取組内容	8
(1)	“意識”を変える	8
(2)	“制度”を変える	10
(3)	“組織”を変える	13
3.	実効性・継続性を保つためのサイクル	16
V.	計画の推進体制	17

【参考資料】

- 参考資料1 檜葉町職員倫理規程
- 参考資料2 「不祥事が及ぼす影響」説明資料
- 参考資料3 質問書
- 参考資料4 答申書
- 参考資料5 檜葉町職員不祥事の再発防止に関する第三者委員会 報告書

I. 策定の趣旨

本町では、令和3年から令和4年にかけて、公金の私的流用及び横領や、官製談合防止法違反及び公契約関係競売入札妨害の容疑による逮捕という、職員による町政史上前代未聞の不祥事が連続して発生しました。

これらを受け、町としては有識者による第三者の視点からの調査検証が必要と考え、令和4年4月20日、「檜葉町職員不祥事の再発防止に関する第三者委員会（以下、「第三者委員会」という。）」を設置しました。

なお、こうした状況下にもかかわらず、道路交通法違反により職員が逮捕されるという、極めて異常な事案が発生したため、第三者委員会では、本事案を含め3件の不祥事を調査対象として取扱うこととしました。

第三者委員会においては、3件の不祥事の原因究明だけではなく、本町組織における潜在的な問題点の検証も行いながら、再発防止策も検討し、令和4年8月24日、答申として町へ報告書の提出がありました。

本報告書には、各不祥事の詳細や原因並びに再発防止に向けた取組が記載されていますが、第三者委員会における委員からの指摘は、「いくら厳格なルールを作ったとしても、職員の意識が変わらない限り不祥事は再度起り得る」ということでした。

こうしたことから、今般、町は「檜葉町職員・組織改善計画」を策定することとしました。本計画では、「“意識”・“制度”・“組織”を変える」ことを今後の取組における3つの柱とし、それについて具体的な取組方法を明記していますが、重要なのは計画の策定ではなく、本計画を基に、職員一人ひとりが自覚と誇りを持ち、町民のために責任ある行動をとることです。

私たち職員はこの計画に基づき、町民全体の奉仕者として原点に立ち返り、二度と不祥事を起こさないという強い決意を持ちながら、職員・組織一丸となって取り組んでまいります。

II. 不祥事の原因と再発防止の考え方

町政史上類を見ない不祥事が連續して発生した本町において、職員・組織が変わっていくためには、実際に何が起こって、何が問題だったかを理解する必要があります。

ここでは、第三者委員会で指摘された不祥事の原因と問題点に加えて、再発防止に向けた提言内容を整理することで、第三者の視点から見て当町がどう捉えられ、どう変わることを望まれたのか、整理します。

1. 不祥事の概要と問題点

(1) 公金の私的流用及び横領事件

【概要】令和3年度、町職員が檜葉町土地改良区と檜葉町多面的機能広域活動保全会の通帳から約3,800万円の公金を横領しました。

【問題点】当該職員の倫理観・モラルの欠如に加えて、通帳と公印の管理を職員1名で行っていた公金管理体制や、町と関連団体におけるチェック機能の欠如といった、組織体制の問題等

(2) 入札妨害及び官製談合事件

【概要】令和3年度、町職員が指名競争入札に際し一指名業者に入札に関する秘密事項である指名業者名を教示するなどしたとして、公契約関係競売入札妨害容疑で逮捕。その後、別の指名競争入札に際し一指名業者に設計価格を漏洩するなどしたとして、いわゆる官製談合防止法違反及び公契約関係競売入札妨害容疑で再逮捕されました。

【問題点】当該職員の倫理観・モラルの欠如に加えて、職員と業者との不適切な交友関係、またその関係を知りながら是正する意識が低かった組織風土や、サーバー上から誰でも入札案件の情報を閲覧可能であった情報管理体制の問題等

(3) 無免許運転による逮捕

【概要】令和4年度、町職員が退庁後に私用車を運転中、交通取締り中の警察署員が運転免許証の提示を求めたところ、免許が失効しており、道路交通法違反の容疑で現行犯逮捕されました。

【問題点】当該職員の倫理観・モラルの欠如に加え、免許証有効期限の確認において免許証の写しまで求めなかった町のチェック体制の甘さ等

2. 不祥事の再発防止に向けた考え方

不祥事の再発防止に関しては、第三者委員会より具体例としてその手法まで提示されていますが、ここでは、再発防止に向けて提示のあった基本的な考え方を記載します。

◆倫理観・モラル・コンプライアンス意識の重要性

- 当町において発生した3件の不祥事について、共通の原因是「倫理観やモラル、コンプライアンス意識の欠如」であり、これらが欠如したままでは、どのように厳格なルールを作っても、不祥事は再度起こり得る。

◆公務員としての自覚・意欲の向上

- 公務員として何をなすべきで、何をしてはいけないか。これを職員一人ひとりが意識し、また組織としてその意識を醸成することが重要。

◆不祥事が起きにくく、かつ早期発見が可能な仕組みの構築

- 定期的なチェック体制の確立等により、不祥事が起きにくい環境を整えつつ、万が一不正が起きた場合でも早期発見が可能となる仕組みを構築する必要がある。

◆風通しが良く、働きやすい職場づくり

- 行き過ぎた管理体制は、職員の仕事に対するモティベーションの低下や業務の非効率化を招く恐れがある。
- 重要なのは円滑なチームワークであり、風通しの良い職場環境を整備することで、悪いことをさせないのでなく、良いことをさせる仕組みを作り、健全な組織運営に努めるべき。

◆常に改善し、継続させる

- どんなことも時間の経過とともに風化や形骸化は起こり得る。
- 職員、組織が常に原点に立ち返り、自主性・自発性を發揮しながら、継続させる強い意思を持つことが重要。

III. 目指すべき職員像

公務員である私たち職員は、町民全体の奉仕者であり、住民福祉の向上を目的として仕事に取り組まなければなりません。そのためには、町民から信頼される職員となり、常に公正な職務の遂行にあたる必要があります。

ここではまず、その基準となる、地方公務員法で定める服務規律を示しながら、本町職員の人材育成の基本理念も示すことで、私たちが目指すべき職員像を明らかにします。

1. 地方公務員法で定める服務規律

(1) 服務の根本基準【地方公務員法第30条】

すべて職員は、全体の奉仕者として公共の利益のために勤務し、且つ、職務の遂行に当っては、全力を挙げてこれに専念しなければならない。

(2) 職務上の義務（職務を遂行するに当たって守るべき義務）

ア 服務の宣誓【同法第31条】

職員は、条例の定めるところにより、服務の宣誓をしなければならない。

宣誓書

私は、ここに主権が国民に存することを認める日本国憲法を尊重し、かつ、擁護することを固く誓います。

私は、地方自治の本旨を体するとともに、公務を民主的かつ能率的に運営すべき責務を深く自覚し全体の奉仕者として誠実かつ公正に職務を執行することを固く誓います。
（「職員の服務の宣誓に関する条例」より）

イ 法令等及び上司の職務上の命令に従う義務【同法第32条】

職員は、その職務を遂行するに当って、法令、条例、地方公共団体の規則及び地方公共団体の機関の定める規程に従い、且つ、上司の職務上の命令に忠実に従わなければならない。

ウ 職務に専念する義務【同法第35条】

職員は、法律又は条令に特別の定がある場合を除く外、その勤務時間及び職務上の注意力のすべてをその職責遂行のために用い、当該地方公共団体がなすべき責を有する職務にのみ従事しなければならない。

(3) 身分上の義務（職務の遂行に関わらず、職員としての身分を持つ限り守るべき義務）

ア 信用失墜行為の禁止【同法第33条】

職員は、その職の信用を傷つけ、又は職員の職全体の不名誉となるような行為をしてはならない。

イ 秘密を守る義務【同法第34条】

職員は、職務上知り得た秘密を漏らしてはならない。その職を退いた後も、また、同様とする。

ウ 政治的行為の制限【同法第36条】

職員は、政党その他の政治的団体の結成に関与し、若しくはこれらの団体の役員となってはならず、又はこれらの団体の構成員となるように、若しくはならないように勧誘運動をしてはならない。

エ 争議行為等の禁止【同法第37条】

職員は、地方公共団体の機関が代表する使用者としての住民に対して同盟罷業、怠業その他の争議行為をし、又は地方公共団体の機関の活動能率を低下させる怠業的行為をしてはならない。又、何人も、このような違法な行為を企て、又はその遂行を共謀し、そそのかし、若しくはあおってはならない。

オ 営利企業への従事等の制限【同法第38条】

職員は、任命権者の許可を受けなければ、商業、工業又は金融業その他営利を目的とする私企業を営むことを目的とする会社その他の団体の役員その他人事委員会規則で定める地位を兼ね、若しくは自ら営利企業を営み、又は報酬を得いかなる事業若しくは事務にも従事してはならない。ただし、非常勤職員については、この限りでない。

2. 榎葉町の人材育成の基本理念

不祥事が発生する以前の令和3年度当初、東日本大震災からの復旧・復興について一定の成果を達成しながらも、今後多様化が想定される住民ニーズに対応するため、本町は人材育成の基本理念を定めました。

職員が常に意識することを前提に、庁舎内の数箇所に掲示していますが、ここで改めて、その基本理念を示します。

前述の地方公務員法で定める服務規律厳守は当然であることに加え、私たち榎葉町職員はこの基本理念を常に念頭に置きながら、業務に取り組まなければなりません。

榎葉町の人材育成の基本理念（目指すべき職員像）

- (1) 町民から信頼される職員
- (2) 自らが主体となって動く職員
- (3) 地域や組織に貢献する職員

～できない理由を探す前に、まずは動いてみよう！～

IV. 不祥事再発防止及び信頼回復に向けて

ここまで、第三者委員会から報告のあった不祥事の原因と再発防止の考え方を確認しながら、私たちが公務員として、また樫葉町職員として目指すべき職員像を明らかにしました。

次に、不祥事の再発防止や目指すべき職員像、町民からの信頼回復実現のための、基本的な取組方針及び具体的な取組内容や、本計画が実行性・継続性を保つためのサイクルを記載します。

1. 基本的な取組方針

度重なる不祥事が発生した本町において、不祥事の再発防止は当然の責務ですが、大事なのは、不祥事の再発防止を目的として対症療法的に考えるのではなく、健全な組織運営を継続して着実に行っていくことです。そのためには、職員・組織が、より良い方向に“変わる”必要があります。

そこで、今後の取組方針として、「3つの“変える”」を柱としました。

基本的な取組方針

- (1) “意識”を変える
- (2) “制度”を変える
- (3) “組織”を変える

2. 具体的な取組内容

(1) “意識”を変える

公務員は、住民福祉の向上を目的として仕事に取り組まなければならず、民間企業と比べて、特有の高い倫理観が求められます。そのため、住民に奉仕する立場を忘れず、公益の実現に努め、公正に職務を行うとともに、自己を律し、公務の信用を高める必要があります。

今回発生した不祥事の共通原因が「倫理観やモラル、コンプライアンス意識の欠如」であったことからも、倫理観等の欠如は不祥事に直結するものであり、これらが醸成されない限り、再度不祥事は起こり得、また不祥事が起こることで住民の信頼をさらに失うことになります。

また、いくら制度や体制を整えても、実際に行動する私たちがその意識を変えない限り、仕組みは形骸化し、意味の無いものとなります。

これらを念頭に、私たちは「檜葉町職員であるとはどういうことか」といった意識を強く持ち続けながら、常に原点に立ち返る必要があります。

【具体的な取組】

(1)-1 挨拶の励行

【取組】 ・挨拶の励行を徹底する。

・挨拶をすることで職員の意識が相手に向き、された側は向けられた意識を感じ取ることで、お互い良好なコミュニケーションを取りやすくなる。

【背景】 ・当たり前なことだが、その当たり前を丁寧かつ着実に行うことが、意識改革の第一歩であり、町民からの信頼回復にもつながる。

(1)－2 目配り・気配り・心配り

- | | |
|-------------|---|
| 【取組】 | <ul style="list-style-type: none">・まずは相手に目を配ることで意識を向け、相手が何を求めているのか気を配り、併せて相手の立場になって心を配ることを全職員心掛ける。 |
| 【背景】 | <ul style="list-style-type: none">・町民全体の奉仕者として、町民に寄り添った職員となるためには、町民のことを思い、町民が何を求めているのかを常に念頭に置いて業務に取り組まなければならない。 |

(1)－3 檜葉町職員倫理規程の実践

- | | |
|-------------|---|
| 【取組】 | <ul style="list-style-type: none">・規程の趣旨を全職員が理解し、実践する。 |
| 【背景】 | <ul style="list-style-type: none">・令和4年8月25日、檜葉町職員倫理規程を制定。・倫理行動基準や禁止行為等を定めたものであり、倫理観醸成の柱となるもの。 |

(1)－4 町の各種計画を意識した業務への取組

- | | |
|-------------|--|
| 【取組】 | <ul style="list-style-type: none">・自らの仕事に目を捉われず、各種計画を常に意識し、中長期的な視点を持って業務に取り組む。 |
| 【背景】 | <ul style="list-style-type: none">・本町においては、将来のまちづくりを展望した総合的な町政運営の指針として檜葉町勢振興計画を策定しており、その他様々な計画を基に、中長期的な視点を持って日々業務に取り組んでいる。・各種計画は全て、住民福祉の向上を目的とした町の方針であり、これを意識して取り組むことが町ひいては町民のための行動となる。 |

(2) “制度”を変える

不祥事を防止し、健全な組織運営を行うためには、体制・制度の整備が不可欠です。今回問題となった、通帳と公印の管理を職員1名が行っていた公金管理体制や、サーバー上から誰でも入札案件の情報を閲覧可能であった情報管理体制等については町として既に対応済みですが、適切な管理体制とするためには、より広範に体制を整え、不祥事が起きにくく、また万が一不正があっても早期発見可能となるような仕組みを構築する必要があります。

【具体的な取組】

(2)-1 椿葉町職員倫理規程の実践 ※①-3再掲

- | | |
|-------------|--|
| 【取組】 | <ul style="list-style-type: none">・毎年、全職員を対象に、本規程を基とした職員研修を実施する。・毎年、本規程の遵守状況を照会確認する。 |
| 【背景】 | <ul style="list-style-type: none">・倫理観醸成の柱となる椿葉町職員倫理規程の実践のためには、職員一人ひとりの意識に加え、それを後押しする組織としての取組が必要となる。 |

(2)-2 定期的かつ確実な照会等によるチェック体制確立

- | | |
|-------------|---|
| 【取組】 | <ul style="list-style-type: none">・毎年、全職員を対象に、運転免許証等の写し添付を義務付けた有効期限の調査を実施。・椿葉町準公金取扱要領等、適切な体制管理上必要と判断される要領、規程等については、リスト化した上で、必要に応じて遵守状況について照会確認する。 |
| 【背景】 | <ul style="list-style-type: none">・公金横領事件について2年間も把握出来なかったことや、運転免許証の有効期限が失効していたことは、定期的に厳密な確認を行っていれば早期に発見が可能だった。・不祥事については、起こさないことに加え、万が一起こった場合も早期に発見できる仕組みが必要。 |

(2)－3 法令遵守を原則とした事務マニュアル・引継書の作成

- ・定例的な事務に関して、根拠法令の記載を原則とした事務マニュアルを作成する。
- ・また、事務引継書に関しても、根拠法令の記載を原則とする。
- ・公務員は、法令、条例、規則等を基に職務遂行にあたる者であり、不正行為や法令違反を防ぐためには、自己の業務が法令等でどう規定されているのか、職員一人ひとりが理解し、組織がこれをチェックする体制が不可欠。

(2)－4 関連団体への指導体制確立

- ・関連団体への指導体制について、原則となる規程を制定する。
- 【取組】
 - ・当規程に基づき、関連団体を有する担当課に対して、毎年の状況報告を義務付け、定期的に照会確認する。
 - ・町と各関連団体との関係性については、財政面での支援や人的支援等様々な形態があるが、町の指導体制については団体毎に異なっており、結果、チェック機能が不十分となる恐れがある。

(2)－5 職員採用時における人物調査の徹底

- 【取組】
 - ・職員採用時、借金や犯歴の有無等に関して、可能な範囲で自己申告させる。
 - ・その他、有効的な方法がないか常に検討し、実施可能なものは隨時反映させる。
- 【背景】
 - ・採用後における研修等での職員管理も重要だが、採用時における人物調査の更なる徹底も必要。

(2)－6 定期的な人事異動の徹底

【取組】	・課の在籍年数について、3年程度を目安とした人事異動を徹底する。
	・中長期的な人事の運用を前提とした計画性を保つ。
【背景】	・長期間の固定化された職員人事は、職員と特定業者との業務上の関わりが長く、深くなる可能性が高い。
	・経験が長くなることで職員の知見は豊かになる一方、他の職員が意見を出しづらい環境となり、自己及び他者による検証がしにくくなる恐れがある。

(2)－7 人事評価制度の検討

【取組】	・適切かつ有効的な人事評価制度の検討を行う。
	・本町においては、地方公務員法の改正に基づき、平成29年度より人事評価制度を導入している。
【背景】	・利益追求を目的としない地方公共団体は、民間企業のように売上目標等の数値設定がしにくく、評価が困難な側面もあるが、年齢性別にこだわらない適切な評価は職員の勤務意欲を向上させ、結果、組織力の向上にもつながる。

(2)－8 一般競争入札制度の導入

【取組】	・令和5年度より、入札案件の一部を対象として、条件付き一般競争入札制度を導入する。
	・本町はこれまで入札に際して指名競争入札のみを行っているが、制度を比較した場合、一般競争入札は広範な参加機会の確保や発注者の恣意性の排除等が期待されることから、指名競争入札に比べ、より公平かつ公正な制度と考えられている。
【背景】	・不適、不誠実業者の排除の困難性や、事務量の増加といったデメリットもあるが、様々な点で公正化に向けた改善は行っていく必要がある。

(3) “組織”を変える

“意識”を変え、“制度”を変えることで、不祥事を防止し、適切な組織管理が可能となります。しかし、厳しく引き締めた内部管理を続けた場合、職員は抑圧感や不満を感じ、勤務意欲の低下を招くこととなり、結果として住民サービスの低下や、不正につながっていく恐れがあります。

職員を締め付けて不正をさせないのではなく、働きやすい環境を整備し、職員・組織が前向きで明るい方向性を持つことが、中長期的に安定した健全な組織運営に求められます。

また、自治体は基本的にその形を変えずに在り続けますが、時間の経過とともに人は変わるために、良い形を継続していくためには、柱となる組織風土を良いものとしていかなければなりません。

そのためには、職員が悩み事を抱えず、ミスがあればそれを責めることなく反省に活かし、お互いをカバーし成長し合えるチームワークが強力に発揮された職場となる必要があります。

【具体的な取組】

(3)-1 課・係ミーティングの充実化

【取組】	<ul style="list-style-type: none">・業務の適切な進捗管理を行いながら、職員の状態把握も可能とした、効果的なミーティングを全庁的に実施する。・ミーティングは行うことが目的ではなく、意味のある形で行わなければ意味が無い。
【背景】	<ul style="list-style-type: none">・職員は業務の進捗や自身の状況を話すことで全体に共有し、同僚上司はそれを理解、把握することで円滑なチームワークと業務の推進が可能となる。

(3)-2 悩み相談窓口の設置

【取組】	<ul style="list-style-type: none">・職員の悩み相談の窓口を設置する。・ハラスメントに関する会議を定期的に開催し、逐次職員の状態把握に努める。
【背景】	<ul style="list-style-type: none">・最も身近である所属部署では、逆に悩みを言い出せないことも想定されるため、誰でも気軽に相談できる体制が求められる。・ハラスメントは起こってからの対応ではなく、未然の防止が重要。

(3)－3 所属長以外による定期的な職員面談

- 【取組】**
- ・毎年、全職員を対象に、所属長以外による定期的な職員面談を実施。
 - ・悩み相談窓口は職員からの自発的な相談が前提となるが、自分からは言い出しづらい場合や、そもそも自分でもその状態に気付いていない場合もあり得る。
- 【背景】**
- ・また、悩みに加え、勤務意欲等も所属長以外が広く客観的に把握することで、職場の全庁的な状態把握も可能となる。

(3)－4 有給休暇取得の促進

- 【取組】**
- ・毎年度当初、前年度の有給休暇取得率を調査し、全庁的に共有。
 - ・本町の取得率を全国平均と比較し、下回るようであれば改善する。
- 【背景】**
- ・働き方改革の観点から、有給休暇取得の促進は当然推進すべき。
 - ・一職員が不在の場合、業務を他の職員がカバーすることにより、結果として不正行為の有無の確認や、適正な事務の見直し、チームワークの促進も期待される。

(3)－5 5 S活動の実践

- 【取組】**
- ・5 S活動（整理・整頓・清掃・清潔・躾）を実践する。
 - ・机上に工事設計書を置いたままにする等、書類を雑然と扱うことで、誰もが簡単にその情報を知ることが可能となってしまう。
- 【背景】**
- ・職場において整理整頓等を心掛けることで、効率的かつ効果的な業務の推進を図り、個々の業務の合理化志向への意識付けも可能となる。

(3)－6 事務ミス・懲戒等審査委員会の内容共有

- 【取組】**
- ・軽微な事務ミスや懲戒等審査委員会の案件等が生じた場合、問題点と改善方法を速やかに全庁的に共有する。
 - ・事務ミスや不祥事は起こさないことが前提だが、大事なのは、万が一発生した場合、それを隠さず、積極的に共有し、改善方法を全員で検討することにある。これを行うことで、同様のミスを防ぐだけでなく、常に改善を行う意識の醸成も可能となる。

(3)－7 外部研修の実施

【取組】

- ・民間企業での短期、長期の接遇研修や、民間企業社員を講師とした研修、公正取引委員会等他の公共機関の研修等を定期的に実施する。
- ・コンプライアンスや情報セキュリティ等に関する研修は毎年必ず実施する。

【背景】

- ・より良い組織体制の構築や不祥事再発防止のためには自助努力が前提となるが、内部作業だけでは閉ざされた環境を生み、情報は停滞し、改善も滞ってしまう。
- ・民間企業や他の専門的な公共機関の研修等を実施することで、自分達では気付きにくい問題点等も把握し、対応方法を検討することが可能となる。

(3)－8 自治体研修の促進

【取組】

- ・姉妹都市である会津美里町や、友好都市である長崎県壱岐市等、自治体間での研修や人事交流を検討する。
- ・実施に当たっては、帰庁した職員が全職員向けにプレゼン等を行う。

【背景】

- ・民間企業等外部の研修も重要だが、地理的、経済的に本町と環境が異なる自治体においては、同じ業務であっても事務や考え方について違いがあり、非常に参考となる。
- ・なお、実施する場合、全職員が受講する研修とは異なるため、該当した職員は経験したことを探査され、自己だけに完結させず、全般的に共有し、町はそれを活かすことが求められる。

(3)－9 日常業務における学びの環境醸成

【取組】

- ・OJT（職場研修）を実践する。
- ・外部研修、自治体研修とは別に、日頃の業務遂行に当たって実施できるものがOJT（職場研修）である。

【背景】

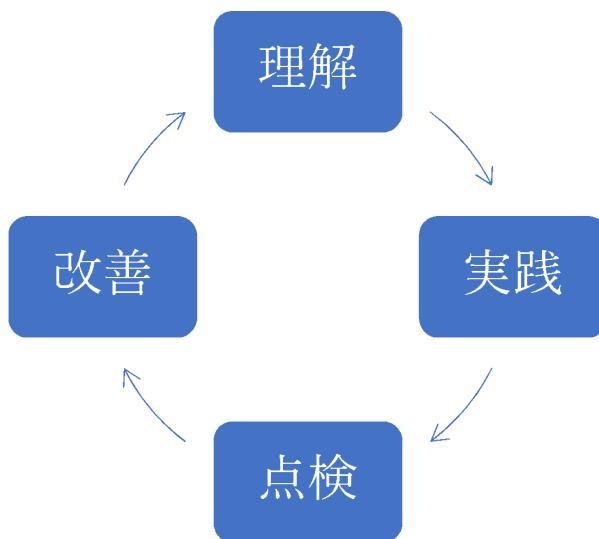
- ・上司が部下に手本を示し、指導を行うことに加え、上下関係や経験年数に関係なくお互いが意見助言することで、共に成長し、理解を深め合い、風通しの良い職場環境や組織風土の構築につながる。

3. 実効性・継続性を保つためのサイクル

本計画は、発生した不祥事の原因と問題点を把握しながら、私たちが今後目指すべき職員像を明らかにし、その実現のための方針及び具体的な取組を記載することで、職員・組織が変わることを目的として策定しました。

しかし、計画はあくまで手段に過ぎません。大事なことは、本計画を実効性のあるものとしながら、形骸化を防ぎ、継続していくことです。

このため、本計画が実効性・継続性を保つためのサイクルを示します。



理解	本計画に記載されている内容について、表面上ではなく、真の意味で理解します。
----	---------------------------------------

実践	理解した内容を、着実に実践します。
----	-------------------

点検	本計画に記載された内容を実践できているか、自分と組織とで点検します。
----	------------------------------------

改善	点検の結果、より適正な業務の遂行やより良い住民サービス提供のため必要なことがあれば、改善します。
----	--

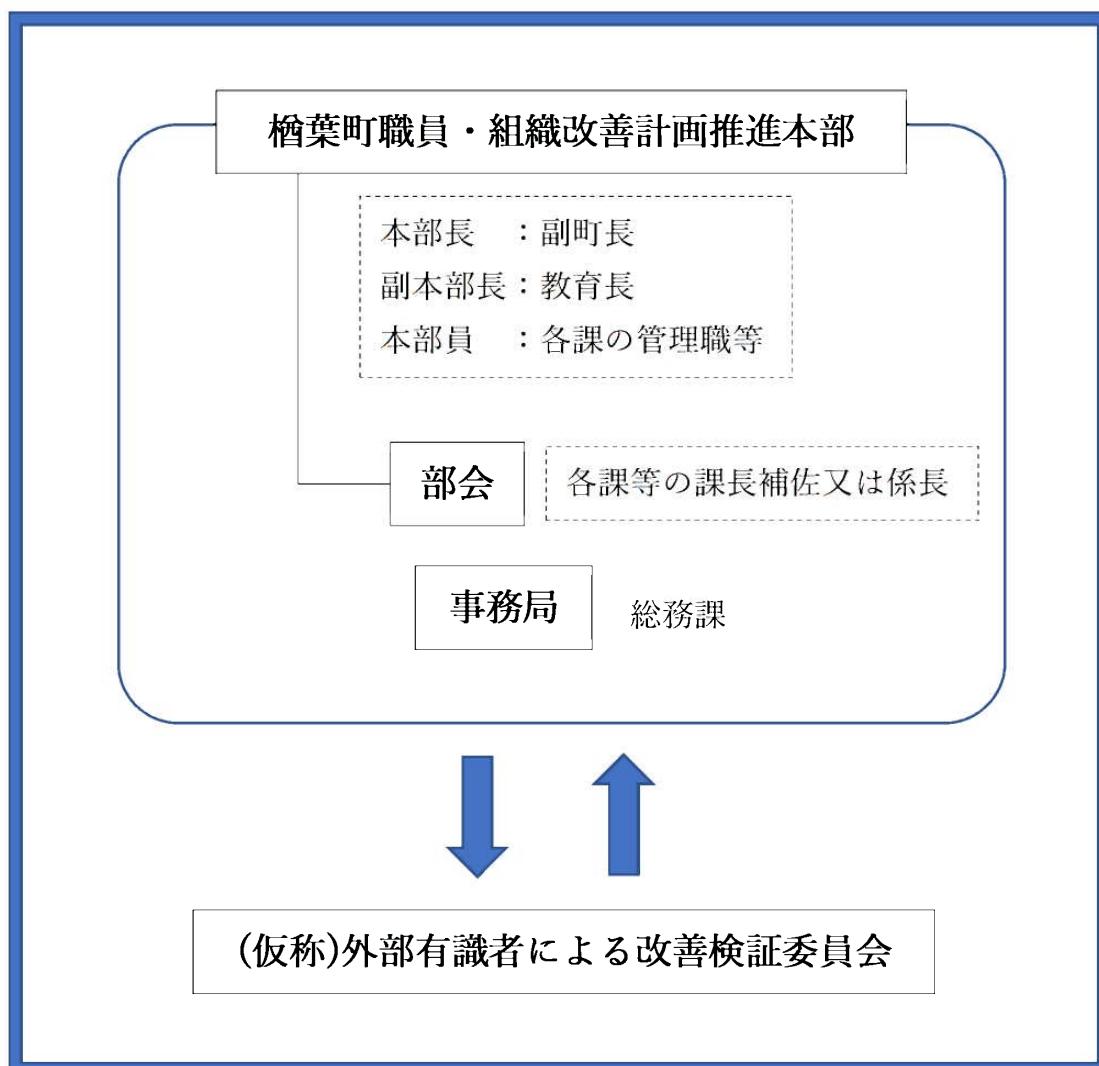
V. 計画の推進体制

町は、不祥事の発生に伴い、第三者委員会設置と併せ内部組織として「檜葉町職員不祥事の再発防止推進本部（以下、「推進本部」という。）」を設置しました。

推進本部は副町長を本部長、教育長を副本部長、各課の管理職等を本部員として構成され、実行力の伴う部会として各課等の課長補佐又は係長を構成員としています。

本計画は今後の町の在り方を示す重要なものとなるため、この推進本部の構成を引継ぎながら、名称を「檜葉町職員・組織改善計画推進本部」と改め、新しい推進本部を中心に、全庁挙げて計画の推進に取り組んでいきます。

なお、推進状況の確認については、役場内部での自己検証に加え、外部の客観的な視点も取り入れるため、外部有識者による検証組織も設置します。



<参考資料>

参考資料1. 檜葉町職員倫理規程

参考資料2. 「不祥事が及ぼす影響」説明資料

参考資料3. 諸問書

参考資料4. 答申書

参考資料5. 檜葉町職員不祥事の再発防止に関する第三者委員会 報告書

檜葉町職員倫理規程

(目的)

第1条 この訓令は、公務員としての倫理行動基準及び禁止行為等を定めることにより、公務員に求められる高い倫理観を醸成し、公務に対する町民からの信頼を確保し、公正かつ民主的な町政の運営に資することを目的とする。

(定義)

第2条 この訓令において、次の各号に掲げる用語の意義は、当該各号に定めるところによる。

- (1) 職員 地方公務員法（昭和25年法律第261号。以下「法」という。）第3条第2項に規定する者をいう。
- (2) 管理監督者 副町長をいう。
- (3) 監督者 檜葉町課設置条例（昭和47年檜葉町条例第26号）に規定する課、檜葉町会計管理者の権限に属する事務処理組織設置規則（平成19年檜葉町規則第21号）に規定する出納室及び檜葉町教育委員会事務局組織規則（平成20年檜葉町教委規則第3号）に規定する課の長並びにこども園長をいう。
- (4) 利害関係者 職員の職務と利害関係のある者及び他の職員の職務に利害関係のある者をいう。

(倫理行動基準)

第3条 職員は、全体の奉仕者であり、一部に対してのみの奉仕者ではないことを自覚し、職務上知り得た情報について一部に対してのみ有利な取扱いをする等不当な差別的取扱いをしてはならず、常に公正な職務の遂行に当たらなければならない。

- 2 職員は、町民から信頼される職員となるため、自らが主体となって動き、地域や組織に貢献するよう努めなければならない。
- 3 職員は、法令により与えられた権限の行使の対象となる者との関係性について、町民等から疑惑や不信を招かぬよう十分に注意しなければならない。
- 4 職員は、勤務時間外においても、自らの行動が公務の信用に影響を与えることを常に認識して行動しなければならない。
- 5 職員は、私的利害のために情報の提供を行ってはならない。

(禁止行為等)

第4条 職員は、次に掲げる行為を行ってはならない。

- (1) 利害関係者から金銭、物品又は不動産の贈与を受けること。
- (2) 利害関係者から供應接待を受けること。

(3) 利害関係者から金銭の貸付け（業として行われる金銭の貸付けにあっては、無利子のもの又は利子の利率が著しく低いものに限る。）

(4) 利害関係者から無償で役務の提供を受けること。

(5) 利害関係者と私的に遊技、ゴルフ又は旅行をすること。

(6) 私的利害のために有利な情報の提供を受けること。

(7) 職務外において、通常の範囲を超えて特定の利害関係者と繰り返し接触すること。

2 前項の規定に関わらず、職員は、町民の疑惑又は不信を招くおそれがないと認められる場合に限り、次に掲げる者との間においては、同項各号に規定する行為を行うことができる。

(1) 当該職員と利害関係が生じる前より始まった私的な関係（同級生、親族等）がある者

(2) 地域の住民を中心として組織される営利を目的としない団体（行政区、PTA、消防団、スポーツ少年団、ボランティア団体等）の構成員

（管理監督者の責務）

第5条 管理監督者は、この規程の遵守及び服務規律の徹底に関し、監督者と密接な連携を図るとともに、必要に応じて監督者に対し助言及び指導を行うものとする。

（監督者の責務）

第6条 監督者は、率先垂範して服務規律の確保を図るとともに、監督者としての責任を十分に自覚し、部下職員に対する指導監督を行うものとする。

（違反行為に対する調査及び処分等）

第7条 職員が第4条に規定する禁止行為等をしたおそれがあると認められる場合は、当該職員の監督者、総務課長及び管理監督者は、直ちに事実確認を行い、その結果を町長に報告しなければならない。

2 町長は、前項の報告を受け、職員に違反行為があったと認められる場合は、檜葉町職員懲戒等審査委員会規則（昭和62年檜葉町規則第6号）第5条の規定により、檜葉町職員懲戒等審査委員会に諮り、その違反の程度に応じ、懲戒処分等を行うものとする。

（その他）

第8条 この訓令に定めるもののほか、必要な事項は、町長が別に定める。

附 則

この訓令は、公布の日から施行する。

不祥事が及ぼす影響

1. “町民”に与える影響

- ・公務員の不祥事は、事案の大小に関わらず、報道される可能性が高い
- ・新聞やテレビ等での報道時、「楓葉町」「不祥事」という言葉が度々目に入ることなり、町全体へのイメージが悪化する。
- ・町政、職員に対しての信用が大きく失墜する。

町のイメージダウン、町政への信用失墜



不祥事が及ぼす影響

2. “組織”に与える影響

- ・職員や町政、町への信用が失われることで、行政運営にに対して甚大な悪影響を及ぼします。
- ・不祥事への対応業務として、人事管理担当部署や広報担当部署等、多くの職員に多大な労力や時間を要することとなる。

行政運営に対する甚大な悪影響、不祥事への
多大な労力



不祥事が及ぼす影響

3. “本人”に与える影響①

(1) 刑事・民事上の制裁

- ・逮捕された場合、身柄を拘束された上で取調べが行われ、裁判により禁錮以上の刑が確定した場合は、失職
- ・被害者がいる場合、慰謝料や損害賠償等が発生

(2) 行政上の制裁

- ・事案の程度により、免職・停職・減給・戒告の懲戒処分

↑ 本人・家族への心労、収入減による影響

不祥事が及ぼす影響

3. “本人”に与える影響②

(3) 社会的な制裁

- ・新聞やテレビ等で実名報道され、社会に広く知れ渡るだけではなく、インターネット上に様々な形で個人情報が残り続ける。
- ・友人や近所付き合いも疎遠となり、家族も学校や職場で居づらさを感じ、転居や転職、転校等を強いられる場合もある。
- ・退職理由が支障となり、再就職も困難となる。



今後的人生設計の崩壊

4 檇 総 第 6 0 号
令和 4 年 4 月 20 日

檜葉町職員不祥事の再発防止に関する第三者委員会

委員長 伊藤 宏 様

檜葉町長 松本 幸英

不祥事の原因究明及び再発防止について（諮問）

檜葉町職員不祥事の再発防止に関する第三者委員会設置要綱第 2 条の規定に基づき、貴委員会の意見を求めます。

記

1 諒問事項

- (1) 不祥事の原因究明に関すること。
- (2) 不祥事の再発防止に関すること。
- (3) その他第三者委員会が必要と認める事項に関すること。

2 諒問理由

本町においては、令和 3 年 8 月、産業振興課職員による公金の私的流用及び横領事件が発覚し、令和 4 年 2 月、建設課職員が公契約関係競売入札妨害容疑で逮捕され、同年 3 月、建設課同職員がいわゆる官製談合防止法違反及び公契約関係競売入札妨害の容疑で再逮捕されました。

こうした状況から、町としても不祥事が発生した原因の究明と再発防止策の検討を進めてきたところですが、町政史上前代未聞となる不祥事が同年度中に発生したという異例の事態を受けて、本件については町から独立した有識者による第三者の視点からの調査検証が必要と考え、檜葉町職員不祥事の再発防止に関する第三者委員会を設置したところです。

以上の状況に鑑み、令和 3 年度中に発生した町職員による不祥事に関し、原因の究明と再発防止策の検討について、調査審議の上で答申頂きたく諮問するものです。

令和 4 年 8 月 24 日

檜葉町長　松本　幸英 様

檜葉町職員不祥事の再発防止に関する第三者委員会

委員長　伊藤　宏

檜葉町職員不祥事の再発防止に関する第三者委員会設置要綱第 2 条の
規程に基づく諮問について（答申）

令和 4 年 4 月 20 日付け 4 檜総第 60 号で諮問のあった下記の事項について、別紙のとおり答申します。

記

1　諮問事項

- (1) 不祥事の原因究明に関すること。
- (2) 不祥事の再発防止に関すること。
- (3) その他第三者委員会が必要と認める事項に関すること。

檜葉町職員不祥事の再発防止に関する第三者委員会

報告書

令和4年8月24日

目 次

1. 第三者委員会の概要 ······	1
(1) 第三者委員会設置の経緯 ······	1
(2) 第三者委員会の構成 ······	1
(3) 第三者委員会の目的 ······	1
(4) 第三者委員会の開催状況 ······	1
(5) 榎葉町職員不祥事の再発防止推進本部との関係性 ······	2
2. 不祥事の原因究明 ······	3
(1) 不祥事の概要 ······	3
(2) 原因及び問題点の分析 ······	4
3. 再発防止への提言 ······	7
(1) 事務管理体制の構築 ······	7
(2) 制度・体制の整備 ······	8
(3) 風通しが良く、働きやすい職場づくり ······	10
(4) 倫理観の醸成・法令遵守 ······	11
(5) 定期的・実効的な研修の実施 ······	11
(6) 意識改革 ······	12
4. 町民からの信頼回復 ······	13
5. おわりに ······	14

1. 第三者委員会の概要

(1) 第三者委員会設置の経緯

令和3年8月、産業振興課元職員による公金の私的流用及び横領が発覚。続いて令和4年2月、建設課元職員が公契約関係競売入札妨害容疑で逮捕され、同年3月、同職員がいわゆる官製談合防止法違反及び公契約関係競売入札妨害の容疑で再逮捕された。

こうした状況を受け、楢葉町（以下、必要に応じて「町」と略記する）は全職員に対するコンプライアンス研修の実施や再発防止を目的とした事務改善等を行ってきたが、町政史上前代未聞の不祥事が連続して発生するという異常事態に鑑み、町から独立した有識者による第三者の視点からの調査検証が必要と考え、令和4年4月20日、「楢葉町職員不祥事の再発防止に関する第三者委員会」が設置された。

(2) 第三者委員会の構成

委員長 伊藤 宏（福島大学名誉教授）

副委員長 秋元 正國（双葉地方町村会常務理事兼事務局長）

委 員 佐藤 慎也（弁護士）

委 員 木村 和夫（令和4年度楢葉町行政区長代表）

(3) 第三者委員会の目的

本委員会は、楢葉町職員の不祥事について、原因の究明及び再発防止に関する事項等を調査審議し、その結果を町長に報告するものとする。

(4) 第三者委員会の開催状況

	開催日	主な内容
第1回 (冒頭のみ 公開)	令和4年4月20日	委嘱状交付、町からの諮詢、委員長等の選任 <議事> ・第三者委員会の設置目的及び組織体制について ・不祥事の詳細について ・不祥事が発生した原因について ・今後のスケジュール及び進め方について
第2回 (非公開)	同年5月27日	<議事> ・新たな不祥事について ・委員から頂いた主なご意見ご質問について ・町と外郭団体との関係性について ・楢葉町土地改良区における整理について

		<ul style="list-style-type: none"> ・ 榛葉町多面的機能広域活動保全会における整理について ・ 人事管理について ・ 入札制度について ・ 不祥事が起こりにくい仕組みづくりについて ・ 今後のスケジュール及び進め方について
第3回 (非公開)	同年6月29日	<p><議事></p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 委員から頂いた主なご意見ご質問について ・ 第1回、第2回会議を踏まえた整理について ・ 再発防止策の検討について ・ 倫理規程の検討について ・ 報告書の構成案について ・ 今後のスケジュール及び進め方について
第4回 (非公開)	同年7月29日	<p><議事></p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 報告書の検討について
第5回 (答申時の み公開)	同年8月24日	<p><議事></p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 報告書の確認について <p>町への答申</p>

（5） 榛葉町職員不祥事の再発防止推進本部との関係性

今回の職員不祥事を受け、町は第三者委員会設置と併せ、内部組織として副町長を本部長とする「榛葉町職員不祥事の再発防止推進本部（以下「推進本部」という。）」を設置している。

事案の重大性から、不祥事に関する迅速な原因究明と再発防止策の検討が町には求められていたが、町から独立した組織である第三者委員会の性質上、不祥事の詳細や榛葉町役場の実情を把握するには一定程度の時間を要することが明らかであった。これらのことから、推進本部が不祥事の詳細説明や問題点の整理及び再発防止策の検討を行い、第三者委員会がこれを検証、意見することで、早期の目的達成を図った。

外部からの視点という第三者委員会の立場も重要であるが、推進本部として問題点の整理や再発防止策の検討を行ったことは、組織としての榛葉町の自浄機能強化の一助となつたと考えられる。

2. 不祥事の原因究明

本委員会設置時は産業振興課元職員及び建設課元職員に関する不祥事を調査対象としたが、令和4年4月、政策企画課職員の無免許運転による逮捕事案が発生したため、当事案を含めた3件を調査対象として取扱うこととした。

(1) 不祥事の概要

① 産業振興課元職員による公金の私的流用及び横領事件（以下「事案1」という。）

令和3年8月上旬、檜葉町土地改良区（以下「土地改良区」という。）と檜葉町多面的機能広域活動保全会（以下「保全会」という。）の通帳等を担当課長及び担当係長が確認したところ、不審な払い戻しを発見。内部調査を進めた結果、8月下旬、産業振興課元職員（以下「元職員A」という。）が弁護士を通じて使途不明金の私的流用の事実を認めた。

元職員Aは平成31年4月より産業振興課職員として勤務しながら、土地改良区の支援職員としても従事していたが、土地改良区及び保全会の通帳・印鑑を一人で所持可能であった状況を利用し、金融機関窓口での現金払い戻しにより約3,800万円の公金を横領した。

② 建設課元職員による入札妨害及び官製談合事件（以下「事案2」という。）

令和2年3月及び令和3年5月に町が執行した指名競争入札に関し、一指名業者に入札に関する秘密事項である指名業者名を教示するなどしたとして、令和4年2月、建設課元職員（以下「元職員B」という。）が公契約関係競売入札妨害容疑で逮捕された。

また令和3年7月に町が執行した指名競争入札に関し、一指名業者の元従業員らに設計価格を漏洩するなどしたとして、令和4年3月、いわゆる官製談合防止法違反及び公契約関係競売入札妨害の容疑で再逮捕された。

本件に関しては令和4年6月に判決が出されているが、公判において、元職員Bは利害関係者である業者と日頃から懇意にしていたことが明らかにされており、友人を助けたかったということが動機とされているが、元職員Bが公務員倫理を守っていれば防げた事件であるということが裁判官より指摘されている。

③ 政策企画課職員の無免許運転による逮捕（以下「事案3」という。）

令和4年4月、退庁後に私用車を運転中、交通取締り中の警察署員が運転免許証の提示を求めたところ、免許が失効しており、道路交通法違反の容疑で政策企画課職員（以下「職員C」という。）が現行犯逮捕された。

町の聞き取りによると、職員Cは当初免許証を紛失していたことで有効期限を把握していなかったが、令和4年2～3月頃に免許失効の事実に気付いた後も公用車及び私用

車を運転し続けていたことが分かっている。

なお、令和3年8月、町総務課が全職員を対象として運転免許証や車検証の有効期限について照会を行っていたが、職員Cは運転免許証の有効期限を想定のもと「令和5年3月」と回答しており、当調査では免許証等の写しの提出までは求めていなかったため、事実の発覚がより遅れることとなった。

（2）原因及び問題点の分析

前述のとおり、柏葉町においては令和3年8月から令和4年4月という短期間の内に3件もの不祥事が発生しており、その内容も様々である。各事案固有の問題点もあったが、全てに共通した問題点もあったことから、第三者委員会としては問題点の体系的な整理を町に指示した。

また併せて、3件の不祥事の直接的な原因となってはいないものの、不祥事に繋がる可能性のある潜在的な問題点についても検証を行うことで、実効性のある再発防止策の検討を行うこととした。

事案1～3の不祥事の原因となった問題点を整理すると、表1のとおりとなる。

表1 不祥事の原因となった問題点

	状況	問題点
事案1 (公金横領)	・元職員Aに金銭上の問題があった。	・採用時の人物背景の確認が不十分
	・他団体への派遣であり、町のチェック機能が働いていなかった。 ・派遣先団体の監査が適切に行われていなかった。	・町と他団体それぞれのチェック機能欠如 ・関連団体に対する町の指導体制の不明確さ
	・通帳と公印の管理を元職員1名が行っていた。	・公金管理体制の甘さ
	・日中銀行へ度々行っていることを知らなかった、知っていても特に不審に思わなかった。	・日頃の職員の状態把握が不十分
	・土地改良区の事務に従事して間もなく横領を行っていた。	・倫理観、モラルの欠如

		状況	問題点
事案2 (官製談合)	・元職員Bは業者との交友関係を築きたかったと同時に失いたくなかった。	・業者との不適切な交友関係	
	・役場のサーバー上から全課の入札案件の情報を誰でも閲覧可能だった。	・情報管理体制の甘さ	
	・業者との交友関係について、他の職員が知っていても何も言わなかった。	・自浄機能が低い組織風土	
	・設計価格を漏洩することについて元職員Bに罪の意識が軽かった。	・倫理観、モラルの欠如	
事案3 (無免許運転)	・職員Cが免許証紛失に伴う再発行手続きを先送りしていた。	・問題意識の欠如	
	・役場内での免許証有効期限の確認の際、役場として免許証の写しまで求めていなかった。	・組織としてのチェック体制の甘さ	
	・免許証の有効期限が切れていることに気付いても、私用車や公用車の運転を続けていた。	・倫理観、モラルの欠如	

各事案の問題点を整理すると、全てに共通するのが「倫理観、モラルの欠如」である。特に事案2に関しては、前述のとおり、元職員Bが公務員倫理を保っていれば防げた事件であると公判において裁判官から指摘されている。公務員という性質上、倫理観の徹底は言うまでもなく、これが欠如していたことは公務員失格と言わざるを得ない。

また、こうした各職員それぞれの個人としての問題もさることながら、組織としての管理体制にも大きな問題があった。単純に情報管理体制やチェック体制の甘さもあるが、前述の倫理観の醸成等、組織として適切に職員を管理することで不祥事を未然に防ぐことも可能であったと思われる。

次に、他自治体の不祥事の事例等を踏まえ、檜葉町内部の不祥事に繋がる可能性のある潜在的な問題点について整理すると、表2のとおりとなる。

表2 不祥事の原因となり得る潜在的な問題点

状況	問題点
・一部の職員人事に固定化が見られる。	・特定業者との業務との関わりが長期間に及ぶ。 ・職員に慢心と驕りが生まれる。
・業務が一部職員に集中し、同僚が内容を把握していない。 ・職員の休暇取得率が低い ・悩み事を気軽に相談できる体制が未整備。	・事務ミスや不祥事の芽に気付きにくい。
・復興事業による業務逼迫のため、規則遵守が疎かになっている。 ・震災と世代交代が重なり、事務や心構えの継承が不足している。	・風通しが悪く、結果的に不祥事に繋がる恐れが生じる。
・軽微なミスや不祥事が発生しても、全局的に共有されない。 ・職員が離席しても上司や同僚が所在を把握していない。	・公務員の原則である法令遵守という意識が薄れる。 ・更に年数を経ることで、状況が悪化し、職員意識も低下する。 ・反省点が活かされず、同様のミスや不祥事が発生する可能性がある。 ・不祥事の芽となる行為を職員が行っていても気付かない。

こうして列挙すると柏葉町は問題が多い組織と見えるかもしれないが、内容については柏葉町特有のものだけではなく、程度の差はあれど、同様の問題点を抱えている他自治体も多いと思われる。

また、これら潜在的問題点は柏葉町が自己で検証したものであり、今回の不祥事発生にかけて、細部まで改善しようとする職員の意識が強く表れた結果であるとも言える。

ここまで、今回発生した不祥事の直接的な原因となった問題点の分析と、今後不祥事の原因となり得る潜在的な問題点の整理を行った。

問題点を改めて検証すると、不祥事を起こした各職員の資質は別とし、ある意味「不祥事を起こすことが可能な環境となっていた」と言わざるを得ない。これは潜在的な問題点を見ても同様の指摘となる。

逆に言えば、こうした環境さえ無くすることが出来れば今回のような不祥事は防ぐことが可能となるが、今後不祥事を防止するためには、これらに加えて、職員個人及び柏葉町という組織全体が常に良い方向へ向かうための仕組みづくりが必要となる。

3. 再発防止への提言

前述までの不祥事の原因と問題点の分析を踏まえ、具体例を示しながら不祥事の再発防止に向けた対応策及び考え方を提示する。

(1) 事務管理体制の構築

不正行為や法令違反、事務処理ミスを防ぐためには、職員一人ひとりが仕事の内容を理解し、組織がこれをチェックする体制が不可欠となる。これを実現するため、その手法として具体例を以下のとおり提示する。

① 法令遵守を原則とした事務マニュアル・引継書の作成

まず定例的な事務に関しては、事務マニュアル作成を原則とすべきである。また事務引継書作成にあたっても根拠法令の記載を原則とし、これにより、業務のあるべき姿を明らかにすることで、適正な事務管理が可能となる。

なお、これらを整理することにより、組織としてのチェック体制を促進するだけではなく、担当者不在の場合も他の職員でカバーが可能になるという、チームワークを促進することも期待できる。

② 定期的な進捗管理

上記①とも関連するが、課・係単位でのチームワークを実践することで、一職員に過度な負担を強いることを避けつつ、業務の問題点を確認し、結果的に不祥事の芽を早期に摘むことにも繋がっていく。

このため、課長・係長はタスク管理表等により定期的に事務の進捗管理を行い、必要があれば適宜事務分担の変更を行う等、適切な事務運用に努める必要がある。

③ 事務ミス・懲戒等審査委員会の内容共有

事務管理をいくら徹底しても、事務ミス等は必ず発生し得ると考える。大事なのはそれを隠すのではなく、問題点を明らかにし、反省点を次に活かすことである。

このため、軽微な事務ミスや懲戒等審査委員会の案件等について、可能な限り積極的に全職員に情報を共有し、再発を防ぐ糧としながら防止に努める必要がある。

なお、ミスを起こした職員への責任追及が目的では無いため、情報共有に当たってはその手法をよく検討すること。

(2) 制度・体制の整備

問題点の分析でも触れているが、今回発生した不祥事の直接的な原因となった問題点や、今後不祥事に繋がり得る潜在的な問題点については、組織としての体制を整備することで一定程度解消できるものと考える。

既に檜葉町として対応済みの事項もあるが、ここでは改めて制度・体制の整備について提示する。

① 定期的な人事異動の徹底

他自治体の不祥事の原因としても多く見受けられることだが、長期間の固定化された職員人事は、当該職員と特定業者との業務との関わりが長く、深くなる可能性が高い。

また、同様の業務を長く続けることで当該職員はその業務に係る優れた知見を有することとなり、組織としてもエキスパート育成という利点がある。一方で、他の職員が口を出しづらい環境も生み、自己及び他者による検証がしにくくなる危険性が高い。

よって、課の在籍年数については3年程度を目安とした人事異動を徹底すべきである。なお、毎年の場当たり的な人事異動を防ぐためには、中長期的な人事の運用が可能となるような計画も必要である。

② 職員採用時における人物調査の徹底

通常の新規採用や社会人枠採用といった違いは問わず、職員採用にあたってはその人物の背景等の調査が重要である。

町では地方公務員法に基づき欠格事由の調査を行っており、また令和4年4月に「檜葉町職員身元保証規則」を施行することで、職員採用時に保証人を付けることを義務付けた。自治体としてはこれ以上の対応が難しいことも事実であり、また当然、どれだけ調査しても浮き彫りにならない個人の問題等はあるものの、借金の有無等を自己申告させたり、前職があれば退職理由を当該企業に確認する等、可能な限りその人物の調査を徹底すべきである。

③ 関連団体への指導体制の確立

町と関連団体の関係性については、補助金等による財政面での支援や、職員出向という人的支援等、その団体毎に様々な形態があるが、重要なのは町としてその団体にどう関わるかという点である。他の関連団体と比較し、土地改良区及び保全会の特異な点は、この関わり方を明確にしないまま町として人的支援を続けたことにある。

町職員が出向している場合であっても、町とは他団体である以上別組織であり、出向職員の管理監督責任は出向先団体であろうかとは考えられるが、出向しているのが

町職員であるならば、道義上の責任は当然あったと考えられる。

よって、他団体に関することとはいへ、町として関連団体に対してどのような指導体制を取っていくか、原則となる規程を整備する必要がある。また当規程に基づき、関連団体を有する担当課に対して、毎年の状況報告を義務付け、定期的に統一された確認を行うべきである。

④ 定期的かつ確実な照会等によるチェック体制確立

事案1の発生を受け、町は令和3年9月に檜葉町準公金取扱要領を定め、全序的にその調査を行った。その対応は迅速なものだったと評価できるが、一方で、その後の管理が徹底されているかというと不十分であると感じる部分もある。

他にも言えることだが、規程の制定が目的ではなく、規程に基づいた適切な運用が求められていることからも、問題があった一時期だけのものとならないよう、適切な運用がなされているか定期的な確認を行う必要がある。

また事案3に関して言えば、職員Cが逮捕される前年、総務課が全職員を対象として運転免許証や車検証の有効期限等を調査していたが、免許証等の写しの提出までは求めていなかった。

これらのことから、町としては各規程の運用状況や人事管理上必要な事項について定期的かつ確実な照会等を行うことにより、チェック体制を確立すべきである。

⑤ 一般競争入札制度の導入

町はこれまで、入札に際しては指名競争入札のみを行っている。福島県内の状況を見ても、実態として同様の自治体は他にもあるが、国の原則は一般競争入札であり、より公平かつ公正な入札制度とする場合、やはり一般競争入札の導入が望ましい。

よって、町の入札制度において、一般競争入札制度の導入を検討すべきである。ただし、地域要件を加味するなど、町独自の制度設計にも慎重に配慮すべきことは言うまでもない。

⑥ 人事評価制度の検討

民間と比較し公務員の場合、その成果を数値として定量化しにくいことから、人事評価制度の活用は難しい点も多いが、適切な人事管理運用のためには、職員の人事評価制度の在り方は検討すべきである。

(3) 風通しが良く、働きやすい職場づくり

ここまで提言した内容は、主に組織として管理する側面が強いが、管理とは監視によるものだけではなく、職員が働きやすい環境があってこそ成り立つものであり、それを前提に環境づくりを行うことで、個人及び組織は成長するものである。

よって、ここではそのために必要な施策を提示する。

① 課・係ミーティングの徹底

日頃の職員の状態や業務の進捗状況の把握には、ミーティングが欠かせない。町においては毎朝課・係ごとのミーティングを行っており、また有効性のあるミーティングの在り方を現在総務課が検討しているとのことである。

言うまでもないが、ミーティングは行うこと自体が目的では無いため、何のために行うのか、全職員がその目的を理解した上で実践すべきである。

また、業務的な有効性ばかりを重視するのではなく、明るい職場環境となるよう意識して取り組むことが必要となる。

② 所属長以外による定期的な職員面談

課・係でミーティング等を徹底しても、その環境内でハラスメント等の問題がある場合、問題を共有できず、事態を悪化させることになる。

よって、全職員を対象とし、所属長や同僚に言いづらいこと等、何か問題があるか定期的に確認する職員面談を実施する必要がある。面談実施側の個人差を無くすためにも、対応者は総務課長等による一人での実施が望ましいが、対象数が多いことによる時間のかかり具合や女性特有の悩み等も考慮し、実施体制についてはよく検討すること。

③ 悩み相談窓口の設置

上記②が総括的な対応とするのに対し、より広く相談対応を充実させるため、職員の悩み相談窓口あるいはカウンセリング室を役場内部に組織することを検討すべきである。

加えて、職員が相談しやすい体制となるよう意識しつつ、ハラスメントに関しては未然の防止が重要であるため、定期的に会議等を開催し、逐次職員の状況把握に努めること。

④ 有給休暇取得の促進

有給休暇の取得促進は、働き方改革の一面が強いが、一職員が不在とすることで、業務を他の職員がカバーすることになり、結果、不正行為の有無の確認や、適正な事

務の見直し、またチームワークの促進等に繋がっていく。

これらのことからも、職員の有給休暇取得促進は徹底して行うべきである。

(4) 倫理観の醸成・法令遵守

公務員は法令遵守が原則であり、民間企業と比べ、高い倫理観が求められることからも、いかにこの倫理観を醸成するかが、不祥事の再発防止にかけて最も重要となる。

① 檜葉町倫理規程の作成・実行・定期的な確認

まず、倫理観醸成の根幹となる、檜葉町倫理規程を制定する必要がある。倫理規程自体は福島県や他自治体の規程を参考とすることで作成自体は容易に出来ると思うが、大事なのは規程を着実に職員に浸透させ、実行し、遵守状況を確認することである。

そのためにも、規程を毎年全職員に説明した上で、内容の遵守状況を定期的に確認すべきである。

② 行動規範の徹底と、適切な職員管理

統制の取れた組織体制とするためには、倫理規程の遵守と併せ、行動規範の徹底と、適切な職員管理が必要となる。職員一人ひとりが、公務員としての行動規範を理解・遵守することに加え、課長及び係長等は常に職員の状態把握に努めることが必要である。

(5) 定期的・実効的な研修の実施

ここまで提言では職員個人や組織としての対応を記載したが、自助努力では限界があり、また外部の事例等を参考にすることも重要である。

よって、全体を補うものとして、各種研修等の実施を提言する。

① 多様な研修の実施

町では職員採用から退職まで、時期に応じて町独自の研修や、ふくしま自治研修センターでの研修等を行っている。これらは確かに有効ではあるが、座学による画一的な側面が強く、具体的な実効性に乏しい一面が指摘されている。

よって、民間企業での短期・長期の接遇研修や、民間企業社員を講師とした研修、公正取引委員会に代表される他の公共機関の研修等、より実効性のある研修を定期的に実施すべきである。

なお、コンプライアンスや情報セキュリティ等に関する研修は特に重要であるため、必ず毎年実施すること。

② 自治体研修の促進

町では現在実務研修として職員を福島県に1年間派遣している。今後はこれらに加え、姉妹都市である会津美里町や友好都市である長崎県壱岐市等、環境が異なる自治体と人事交流を行うことで、同じ自治体として考え方の異なる部分を吸収し、町のために活かすべきである。

なお、研修に当たっては、単に派遣して終わらせるのではなく、町で参考となる事務や考え方等について、帰庁した職員が全職員向けにプレゼン等を行うなど、さらに研修の意義を高めること。

③ 日常業務における学びの環境醸成

風通しの良い組織風土づくりのためには、常に上司や同僚とコミュニケーションが取れる環境が必要となる。このため、「OJT（現場研修）」に積極的に取り組むことで、職場において疑問点の解消や意見助言を受けることを可能とし、日常業務を遂行しながら日々学習する環境を整備すべきである。

（6）意識改革

ここまで提言とは別に、町に最も望むことは、職員並びに檜葉町組織全体の意識改革である。

問題点での分析でも触れているが、特定業者との関わり方について、通常であれば指摘して当然のところ、問題視する職員がいなかつたことは、自浄機能が低い組織風土を物語っている。

また、町職員の不祥事について本委員会で調査を始めた最中、運転免許証の有効期限が失効したことに気付きながら公用車及び私用車を運転し続けことは、「不祥事が起きた町」の職員ということを考えれば到底あり得ないことであり、職員一人ひとりが問題を自分事として捉えていなかつたと言える。

不祥事の再発防止にかけて、いくら問題点を分析し、再発防止策を実施しても、こういった意識を変えていかなければ、再度不祥事は起こり得る。

ここまで不祥事が続いた町としては、このことを強く意識し、公務員としてすべきこと、してはいけないことを職員一人ひとりが十分理解しつつ、町民に信頼されるためにはどう行動したらいいか常に心掛けるとともに、定期的周期をもって原点に立ち返り、検証を行いながら、意識改革が図られていることをフォローし続けていく必要がある。

4. 町民からの信頼回復

短期間で3件もの不祥事が続き、職員が2人も逮捕されるという異常事態を受け、町に対する町民からの信頼は限りなく低下していることと思う。

公務員は法令遵守が原則であり、他者に対してそれを律する立場である以上、これが揺らいだことは行政運営上様々な障害を生むことが予想される。また町役場という地域に根差した組織であるからこそ、国や県以上にこの問題は大きなリスクを抱えることになると考えられる。

また、町役場は閉鎖的ではあってはならず、住民に近い組織であり続けることが大切であり、透明性の確保や必要な行政情報のわかりやすい発信等、常に住民を意識した組織運営を心掛けていくことが望まれる。

一度失った信頼を取り戻すことは容易ではないが、不祥事が起きたことを真摯に受け止め、職員一人ひとりが当事者意識を持って、着実に町民からの信頼を回復するよう、努めてもらいたい。

5. おわりに

本委員会では、個別の不祥事の直接的な原因となった問題点を検討し、今後このような不祥事が再発しないための具体的な対応策を提言した。今回の不祥事は、町役場の杜撰な入札情報の管理や様々な制度があってもそれがうまく運用されていないことなどが原因であるが、これらの不祥事が起きた共通の原因是職員の「倫理観、モラル、コンプライアンス意識」の欠如であると考えられる。

不正防止のためどのように厳格なルールを作ったとしても、職員の「倫理観、モラル、コンプライアンス意識」が欠如していれば、不祥事は起こる可能性がある。また、厳しいルールだけで職員を縛ることは、職員の仕事に対するモティベーションの低下や業務の非効率化につながる危険性がある。

不祥事が起きにくい適切な仕組み、万が一不正が起きても早期発見が可能な仕組みを構築することが重要であることは言うまでもないが、それらと同じくらい重要なことは、職員が公務員としての自覚と誇りを持って業務を遂行できるための職場作りである。職員一人ひとりがパブリックサーバント（公僕）として仕事にやりがいを持ち、風通しがよく職員間のコミュニケーションが良好な職場で働くことができれば、不祥事は起こりにくい。さらに、このような職場作りは職員の「倫理観、モラル、コンプライアンス意識」の醸成にも繋がると考えられる。

東日本大震災および福島第一原子力発電所事故、さらにはコロナ禍による檜葉町役場における業務内容の激変と業務量の増加は、役場職員に大きなストレスを与えていていることは想像に難くない。しかし、このことを不祥事の言い訳にすることはできない。今回の不祥事を教訓として、町役場職員が一丸となり組織風土を変革し、住民サービスの向上を常に心がけることにより、一日も早く町民の信頼が回復されることを期待する。

最後に、本報告書を作成するために惜しみない尽力を頂いた事務局職員に最大限の感謝の意を表します。

