

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●日

## 目 次

<b>1. 第三者委員会の概要</b> . . . . .	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) 檜葉町職員不祥事の再発防止推進本部との関係性 . . . . .	2
<b>2. 不祥事の原因究明</b> . . . . .	3
(1) 不祥事の概要 . . . . .	3
(2) 原因及び問題点の分析 . . . . .	4
<b>3. 再発防止への提言</b> . . . . .	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
<b>4. 町民からの信頼回復</b> . . . . .	12
<b>5. おわりに</b> . . . . .	13

## 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、町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を鑑み、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、「檜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年度檜葉町行政区長代表)

### (3) 第三者委員会の目的

本委員会は、檜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、町からの諮問、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 ・檜葉町土地改良区における整理につ

		いて ・ 檜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	<議事> ・ 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	<議事> ・ 報告書の検討について
第5回 (非公開)	同年8月●日	<議事> ・ 報告書の確認について  町への答申

#### (5) 檜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「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、不祥事の詳細や檜葉町役場内部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、檜葉町役場の自浄機能強化の一助となったと考えられる。

## 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が調査対象であったが、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が公務員倫理を保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。

尚、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、檜葉町においては令和3年の8月から令和4年の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つてはいないものの、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は業者との友人関係を築きたかった、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。	・自浄機能が薄い組織風土
	・設計価格を漏洩することについて元職員Bに罪の意識が薄かった。	・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無く、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踏まえ、檜葉町において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
<ul style="list-style-type: none"> <li>・一部の職員人事に固定化が見られる。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・特定業者との業務関わりが長期間に及ぶ。</li> <li>・職員に慢心と驕りが生まれる。</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>・業務が一部職員に集中し、同僚が内容を把握していない。</li> <li>・職員の休暇取得率が低い</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・事務ミスや不祥事の芽に気付きにくい。</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>・悩み事を気軽に相談できる体制が未整備。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・風通しが悪く、結果的に不祥事に繋がる恐れが生じる。</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>・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。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・公務員の原則である法令遵守という意識が薄れる。</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>・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。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・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。</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>・軽微なミスや不祥事が発生しても、全庁的に共有されない。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・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。</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>・職員が離席しても上司や同僚が所在を把握していない。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・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。</li> </ul>

こうして列挙すると檜葉町は問題が多い組織と見えるかもしれないが、内容については檜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檜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が整っていた」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、職員個人及び檜葉町という組織全体が常により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、職員ひとり一人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る。また事務引継書作成にあたっては根拠法令の記載を原則とし、業務のあるべき姿を明らかにすることで、適正な事務管理を可能とする。

尚、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なく、担当者不在の場合も他の職員でカバー可能になるという、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。

##### 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する。大事なのはそれを隠すのではなく、反省点を次に生かすことである。

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、再発を防ぐ糧とするべきである。

尚、ミスを起こした職員の吊し上げ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して欲しい。

## (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する。

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したい。

### 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る。尚、毎年の場合当たりの人事異動を防ぐため、中長期的な人事の運用が可能となるような計画も必要とする。

### 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。

檜葉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1日に「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当然あるが、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して欲しい。

### ③関連団体への指導體制の確立

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。

町職員を出向している場合であっても、町とは他団体である以上、出向職員の管理監督責任は出向先団体にあるかとは思いますが、出向しているのが町職員であるならば、道義上の責任はある程度あったと思われる。

よって、他団体に関することとはいえ、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、原則となる要綱を整備する必要がある。また当要綱に基づき、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と考える。

#### ⑤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、檜葉町は令和3年9月に檜葉町準公金取扱要領を定め、全庁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点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、要領の作成が目的ではなく、要領に基づいた適切な運用が求められていることから、問題があった一時期だけのものにならないよう、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、町としては各要領の運用状況や人事管理上必要な事項に関し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。

#### ⑥一般競争入札制度の導入

檜葉町はこれまで、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、檜葉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る。尚、災害時等の地域の守り手となる地元事業者を育成する観点からも、地域要件を加味した条件付き一般競争入札制度が望ましいと考えられるが、劇的な変更は内外に混乱を招く恐れもあるため、例えばまずは工事に関する発注のみを対象とするであるとか、導入時期をあらかじめ定めて説明会を開催する等、導入にあたっては慎重な検討をして欲しい。

### (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。檜葉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。

言うまでも無いが、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るものとして欲しい。

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するのも大事となる。

#### 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含め問題がある場合、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、何か問題が無いか定期的に確認する職員面談を実施する。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して欲しい。

#### 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を役場内部に組織する。

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。

#### 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、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、如何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、檜葉町倫理規程を作成する。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であると思うが、大事なも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ることが望ましい。

##### 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。職員ひとり一人が、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。

#### (5) 定期的・実効的な研修の実施

ここまでの提言では職員個人や組織としての対応を記載したが、自助努力では限界であり、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

檜葉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。

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等、より実効性のある研修を定期的の実施する。

尚、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、必ず毎年行うこととする。

##### ② 自治体研修の促進

檜葉町では現在実務研修として職員を福島県庁に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、

町のために活かして欲しい。

尚、研修に当たっては、単に派遣して終わらせるのではなく、檜葉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ことで、更に研修の意義を見出して欲しい。

#### (6) 意識改革

ここまでの提言とは別に、檜葉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や、日中業務を離れて度々銀行に行く等、通常であれば指摘して当然の行動について、そこまで問題視する職員がいなかったことは、自浄機能が薄い組織風土を物語っている。

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、この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ひとり一人が十分理解しつつ、町民に信頼されるためにはどう行動したらいいか、常に心掛けて欲しい。

#### 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、檜葉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分、国や県以上にこの問題は大きくのしかかってくる。

一度失った信頼を取り戻すことは容易では無いが、不祥事が起きたことを真摯に受け止め、職員ひとり一人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