

# 能美市官製談合再発防止対策検討委員会

## 【報告書】

令和4年12月

## 目 次

はじめに	1
1 事件の概要	2
2 能美市官製談合再発防止対策検討委員会	3
1) 設置	3
2) 体制	4
3) 原因の究明	5
4) 入札制度等に関する事務改善	6
5) 職員の意識調査	7
6) コンプライアンス等に関するアンケート調査（結果）	8
7) 現状の分析	13
8) 改善策の検討	13
3 再発防止に向けた4つの方針	14
方針1 職員の倫理意識の向上	14
方針2 コンプライアンスと公益通報制度	14
方針3 入札制度と事務処理の適正化	15
方針4 人事管理と職場環境	16
おわりに	19

はじめに

能美市では、公共調達 of 適正な執行のため、随時、契約制度や執行管理体制の見直しに取り組み、職員の倫理意識の向上にも努めてきたところであるが、令和4年2月に官製談合防止法違反及び公契約関係競売入札妨害により市職員が逮捕され、同年3月に金沢簡易裁判所から略式命令を受ける事件が発生した。

この事件を厳粛に受け止め、市職員が全体の奉仕者として法を守り、市民の模範となるべき公務員として公正・公平な行政事務の執行並びに官製談合再発防止に向けた業務の改善と意識改革に向けて全庁的に取り組む必要がある。

本市では、職員の逮捕後、速やかに「能美市官製談合再発防止対策検討委員会」を設置し「原因究明」「類似案件の調査」「現状の分析」の観点から検証を進めるとともに第三者である有識者の意見を聴取し、今後二度とこのような不祥事が起きないように対策を検討してきた。

本報告書では、不正を起こさない、起こさせないための高い倫理感の下で、職員一人ひとりが誇りを持って仕事に取り組める環境を目指すための指針として取りまとめることとした。

再発防止に向けた具体的な取り組みを継続して実施することで、市民の皆様から信頼される市政の実現を図っていくものとする。

令和4年12月

能美市官製談合再発防止対策検討委員会

## 1. 事件の概要

令和2年9月に執行した当市危機管理課発注の随意契約3件において、同課課参事が特定業者に受注させることを目的に非公表である情報（発注品名及び数量）を事前に漏洩させたほか、他者を排除する為に特定業者と協議し、納期を必要以上に短く設定するなどして不正に受注させた。

また、令和2年10月13日執行の一般競争入札において、他者による同等品物品承認に対し、同等品と認められるにも関わらず非承認とし、これら不正行為により公正な入札を妨害したとして、令和4年2月18日、危機管理課課参事及び共謀業者取締役の2名が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逮捕された。

令和4年2月18日（金）	石川県警察が、危機管理課参事（「以下、市職員」）と株式会社カワノ取締役の2名を逮捕
令和4年2月19日（土）	石川県警察が、能美市役所を家宅捜索 同日、逮捕された2名を金沢地方検察庁に送検
令和4年2月21日（月）	株式会社カワノを12箇月の指名停止処分
令和4年3月11日（金）	金沢地方検察庁が、市職員を略式起訴 金沢地方検察庁が、株式会社カワノ取締役を起訴
令和4年3月14日（月）	金沢簡易裁判所が、市職員に対し罰金50万円の略式命令（11日付）
令和4年3月30日（水）	金沢地方検察庁が、株式会社カワノ取締役に対し罰金30万円を求刑
令和4年4月18日（月）	金沢地方裁判所が、株式会社カワノ取締役に対し罰金30万円の判決

## 2. 能美市官製談合再発防止対策検討委員会

### 1) 設置

令和4年2月18日、市役所危機管理課課参事が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逮捕されたことを受け、2月24日に「能美市官製談合再発防止対策検討委員会」を設置し、第1回目を開催している。

当委員会では、官製談合の再発防止に向け、「原因究明」「類似案件の調査」「現状の分析」の3つの観点から客観的な検証を行い、二度と不祥事を起こさないための再発防止対策の検討を行うこととした。

また、「現状の分析」においては、各部局の主管課長で構成する「庁内検討チーム」を設け、庁内横断的な視点から多角的に検討することとした。

### ○能美市官製談合再発防止対策検討委員会名簿

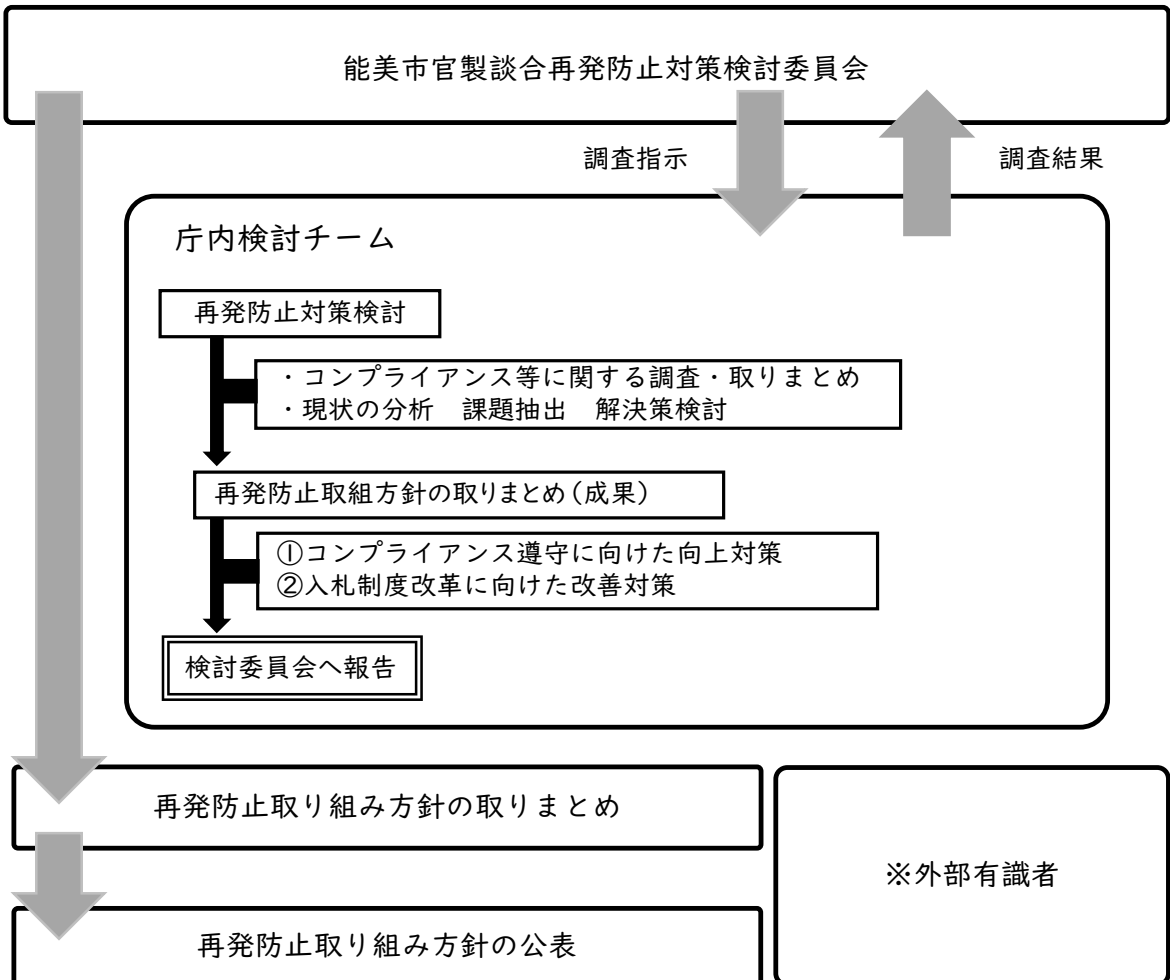
	所 属	氏 名
委 員 長	副市長	番 匠 啓 介
委 員	参与	吉 光 年 治
委 員	総務部長	橋 場 和 彦
委 員	土木部長	吉 田 浩 司
委 員	教育委員会管理局長	中 川 真
委 員	総務課長	寺 岡 孝 幸
委 員	管財課長	東 孝 雄
外部有識者	弁護士	小 堀 秀 行
外部有識者	金沢大学教授	合 田 篤 子
外部有識者	一般社団法人日本コンプライアンス 推進協会専務理事	塚 脇 吉 典

## 2) 体制

能美市官製談合再発防止対策検討委員会では、事件の「原因究明」の検証に基づいた再発防止に向けた取組み方針を策定し、「庁内検討チーム」が部局横断的な視点から具体的対策をまとめることとした。検討した取組み方針や対策については、法律、入札・契約、コンプライアンスの各分野を担う外部有識者から専門的かつ客観的な意見を聴取し反映することとした。

なお、「庁内検討チーム」では、類似案件の誘因ともなりかねない職員のコンプライアンス意識や事務遂行の実態把握について、職員対象にアンケート調査を実施することとした。

### ○体制図



○開催状況

回数	開催年月日	審議内容
第1回	令和4年 2月24日	<ul style="list-style-type: none"> <li>・委員会設置の趣旨・目的</li> <li>・庁内検討チームの設置、役割、構成員について</li> <li>・今後の進め方について</li> </ul>
第2回	令和4年 4月27日	<ul style="list-style-type: none"> <li>・事件の概要について</li> <li>・庁内検討チームによる調査の実施について</li> <li>・今後の具体的スケジュールについて</li> <li>・随時の事務改善について</li> </ul>
第3回	令和4年 5月27日	<ul style="list-style-type: none"> <li>・庁内検討チームによるアンケート調査について</li> <li>・外部有識者の選定については、法律、入札・契約、コンプライアンスの3つの視点で選定</li> </ul>
第4回	令和4年 8月31日	<ul style="list-style-type: none"> <li>・職員アンケート結果について</li> <li>・コンプライアンス等の意識調査を実施し課題の抽出</li> <li>・5つの課題を再発防止に向けた「4本の方針」として整理し、今後の改善策を検証する</li> </ul> <p><b>※外部有識者による意見聴取</b></p>
第5回	令和4年 11月24日	<ul style="list-style-type: none"> <li>・報告書（案）について</li> <li>再発防止取り組み方針の取りまとめ</li> </ul> <p><b>※外部有識者による意見聴取</b></p>

3) 原因の究明

今回の事件は、元職員が非公表の物品の品名や数量を事前に業者に漏洩したほか、他者を排除する為に特定業者と協議し、納期を必要以上に短く設定するなどして不正に受注させた事案である。

いずれの情報も事件発生時の元職員の職権において知り得る情報であり、元職員のコンプライアンス意識の欠如に加え、特定業者と関係を持ち便宜を図るに至った事務手続きの脆弱性が、事件の発生を未然に防ぐことが出来なかった原因と考えられる。

また、入札等に関する同等品物品承認の事務処理については、承認手続きが担当課内で完結することなど、入札制度においても制度運用上の課題が明らかとなった。

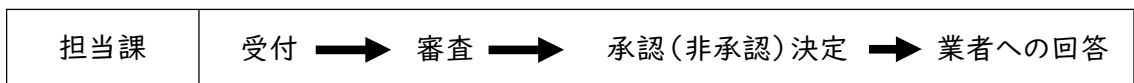
#### 4) 入札制度等に関する事務改善

前述のとおり、本件は、職員のコンプライアンス意識の欠如、現行の入札制度に関する事務運用が不十分であったことが原因であることが推察される。このことから検討委員会において審議し、従前の手法に捕らわれることなく、直ちに実施できる対策は、随時、事務改善を行っていくこととし、再発防止に向けて速やかに取り組むこととした。

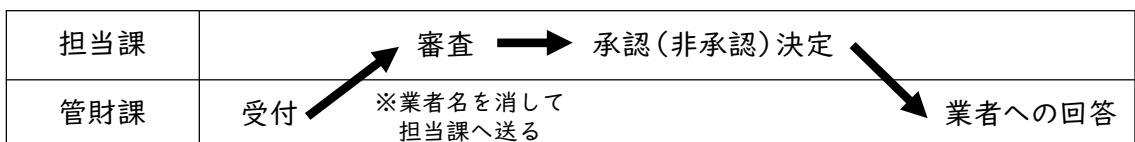
##### ■ 既に実施した取り組みや事務改善

- 「公務員倫理・コンプライアンス」のオンライン研修の開催  
全職員を対象にした研修を開催  
対象職員：課長補佐以上（令和4年3月）  
対象職員：主査以下（令和4年7月）
- 物品購入の仕様書・設計書作成事務【改善】（令和4年4月～）  
物品購入の内容審査に必要な、金額の根拠と適正な納入期限が確認できる参考資料等を原則3者以上から徴取し、添付を義務付け
- 庶務担当事務の体制【改善】（令和4年4月～）  
庶務担当者に主査以上の中堅職員を選定し、より適正な公共調達事務に向けた課内の体制を強化
- 入札およびオープンカウンターにおける物品承認手続き【改善】（令和4年4月～）  
物品承認申請者（業者）と担当課の接触を避けるため、事務運用を変更

（令和3年度まで）



（令和4年度から）





## 5) 職員の意識調査

職員のコンプライアンス意識や事務遂行の実態を把握するため、アンケート調査を実施した。

広く職員から回答を得るべく、設問内容は、入札・契約に関する事項に限定せず、遵守すべき法令やルールに対する認知度や危機管理意識について問うものとした。

### ■調査対象

正職員（行政職、保育士、消防職、能美市立病院医療職） 387名

回答率 97.4%

### ■実施期間

令和4年6月10日～令和4年7月7日

### ■調査分野

コンプライアンス意識、事務処理、職場環境の3つの分野について現状調を調査し、アンケート結果を用いて課題の抽出・改善策の検討を行い、その内容を検討委員会で検証していくこととした。

コンプライアンス意識の現状	職員の法令遵守意識や守るべきルールの認知度を調査し、職員が陥る恐れのある法令違反や疑惑を持たれる行為の洗い出し
事務処理の現状	調達事務や事務処理に関する職員の意識を調査し、職員が陥る危険性のある不適切な事務処理及びその要因の把握
職場環境の現状	職場内の事務執行に関する現状を調査し、適正な事務執行を妨げている要因の把握

## 6) コンプライアンス等に関するアンケート調査（結果）

実施期間 令和4年6月10日から令和4年7月7日まで  
 対象者数 387名  
 回答者数 377名  
 回答率 97.4%

設問1 あなたは、日々の業務を執行するにあたって、「コンプライアンス」を意識できていると思いますか

選択肢	回答	比率
そう思う	122	32.4%
おおむねそう思う	234	62.1%
あまりそう思わない	19	5.0%
そう思わない	2	0.5%
総計	377	100.0%

設問2 あなたは、誰に対しても、公平・公正を意識して職務を執行することができていると思いますか

選択肢	回答	比率
そう思う	140	37.1%
おおむねそう思う	227	60.2%
あまりそう思わない	6	1.6%
そう思わない	4	1.1%
総計	377	100.0%

設問3 あなたの職場では、公文書や個人に関する重要な情報などについて適正に管理されていると思いますか

選択肢	回答	比率
そう思う	103	27.3%
おおむねそう思う	226	59.9%
あまりそう思わない	44	11.7%
そう思わない	4	1.1%
総計	377	100.0%

設問4 あなたは、仕事を自宅に持ち帰って作業をすることは情報の漏洩に繋がるとは思いますか

選択肢	回答	比率
そう思う	245	65.0%
おおむねそう思う	107	28.4%
あまりそう思わない	23	6.1%
そう思わない	2	0.5%
総計	377	100.0%

設問5 あなたは、日々の業務を行うにあたり、日常的にチェックを行っていると思いますか

選択肢	回答	比率
そう思う	89	23.6%
おおむねそう思う	247	65.5%
あまりそう思わない	40	10.6%
そう思わない	1	0.3%
総計	377	100.0%

設問6 あなたは、漫然と前例を踏襲せず、法令等の根拠を確認して仕事をする事ができていると思いますか

選択肢	回答	比率
そう思う	68	18.0%
おおむねそう思う	214	56.8%
あまりそう思わない	87	23.1%
そう思わない	8	2.1%
総計	377	100.0%

設問7 あなたの職場では、ダブルチェックの実施や業務チェックリスト、マニュアルを活用するなど、ミスを防止する仕組みが整っていると思いますか

選択肢	回答	比率
そう思う	68	18.0%
おおむねそう思う	217	57.6%
あまりそう思わない	84	22.3%
そう思わない	8	2.1%
総計	377	100.0%

設問8 あなたの職場は、職員同士が気軽に相談したり、意見を言い合える環境だと思いませんか

選択肢	回答	比率
そう思う	122	32.4%
おおむねそう思う	214	56.8%
あまりそう思わない	33	8.8%
そう思わない	8	2.1%
総計	377	100.0%

設問9 あなたは、業者から、会食等の誘い（謝礼）を受けることが不正、もしくは不正に繋がる恐れのある行為であると思いますか

選択肢	回答	比率
そう思う	305	80.9%
おおむねそう思う	57	15.1%
あまりそう思わない	10	2.7%
そう思わない	5	1.3%
総計	377	100.0%

設問10 あなたは、職場で外部からの不当な要求や強いクレームを受けた場合、どのように行動すると思いますか

選択肢	回答	比率
法令等の許容する範囲で対応を行う	190	50.4%
上司に対応を任せる	111	29.4%
不当要求や強いクレームを受けない	28	7.4%
特別な対応を行う	8	2.1%
その他	40	10.6%
総計	377	100.0%

設問11 あなたは、契約業務（決裁等意思決定含む）に携わったことがありますか

選択肢	回答	比率
はい	266	70.7%
いいえ	110	29.3%
総計	376	100.0%

設問12 あなたは、官製談合防止に関する法や入札情報漏洩防止に関する研修を受けたことがありますか

選択肢	回答	比率
はい	142	37.8%
いいえ	234	62.2%
総計	376	100.0%

設問13 あなたは、事前に公表しない予定価格、最低制限価格その他入札の内容を入札前に外部へ漏らすことが法令違反や懲戒処分の対象となることを知っていますか

選択肢	回答	比率
はい	361	96.0%
いいえ	15	4.0%
総計	376	100.0%

設問14 あなたは、能美市が定めた情報セキュリティポリシーの遵守事項を知っていますか

選択肢	回答	比率
はい	243	64.6%
いいえ	133	35.4%
総計	376	100.0%

設問15 あなたは、業者との打合せを1人で行うことはありますか

選択肢	回答	比率
はい	107	28.5%
いいえ	269	71.5%
総計	376	100.0%

設問15で「はい」と答えた方にお聞きします。それは、どのような場合ですか

・契約後の業務・工事等に関する打合せ など

設問16 あなたは、業務で関わった業者と個人の携帯電話により通話やLINE等で連絡を取ることはありますか

選択肢	回答	比率
はい	51	13.6%
いいえ	325	86.4%
総計	376	100.0%

設問16で「はい」と答えた方にお聞きします。それは、どのような場合ですか

- ・緊急を要する場合 など

設問17 あなたは、職員の不祥事が発生する一番の要因は何だと思いますか

選択肢	回答	比率
個人のモラルの欠如	174	46.3%
組織としてのリスク管理体制の不備	121	32.2%
場内のコミュニケーション不足	41	10.9%
責任者、管理者による管理監督の不足	19	5.1%
その他	21	5.6%
総計	376	100.0%

設問18 あなたは、職員の不祥事を発生させないようにするには、何が有効だと考えますか

(有効だと考えられる項目を3つ選んでください)

選択肢	回答	比率
チェック体制を強化するなどの仕組みづくり	202	18.0%
コンプライアンスに関する研修の充実	147	13.1%
個人情報、入札情報等の適正管理	138	12.3%
上司との情報共有、上司からの指導等	129	11.5%
コンプライアンス・不祥事防止に関する情報提供の充実	118	10.5%
起案から支払完了までの業務の事務処理や関係法令の入札制度に関する研修	116	10.3%
利害関係者と接する際のルールづくり	108	9.6%
何でも相談できる相談窓口の設置	68	6.1%
処分を厳正に行うこと	39	3.5%
制度改正を行っても、不祥事は職員個人の問題が大きいので何もかわらない	32	2.9%
その他	25	2.2%
総計	1122	100.0%

## 設問19 その他ご意見等があれば自由に記入してください

- ・契約事務に関しては、複雑なので、新規採用職員でも理解できるような分かりやすいマニュアルや、そのマニュアルを使用した役職に関係なく参加できる研修を実施してほしいです。その際「皆さん知っていると思うが」とか「分かっていると思うが」というスタンスの説明ではなく、本当に何も知らない初めての人が聞いて分かる内容・説明してもらえると大変ありがたいです。その中で、「こういうことは違法になる」「気を付けることはこのようなこと」ということも併せて説明があると良いと思います。
- ・どのような事でも、個人の起こした事件と捉えず、組織の問題と捉えて対応する事が必要と思っており、自分の立場で行える事を精一杯行いたいと思います。
- ・自分の知識不足で前例を踏襲しそのまま契約事務を遂行するなど、無意識のうちに法令を犯していたらどうしようと不安になりました。そもそも知らないということもなくしていけるよう、法令やルールを今一度確認しなければと思いました。
- ・庶務担当者研修は、すでに理解している方への変更事項のお知らせがメインとなっているようなので、基本的なところから学べる研修を受けられると助かります。
- ・職場内での指導に期待したいところですが、漏れなく正確に伝えられるか等難しい点も多いかと思われますので、ルールを明文化し、分かりやすく記載したものを示すとよいのではないかと考えました。ただし、ルールを示しただけでは読まない人もいると思われますので、どのように浸透させるかが大きな課題となると思われます。
- ・誰一人取り残さない、職員の信頼関係を高める、誇りを持って仕事に取り組める環境づくりに、皆で取り組むことが必要と考える。
- ・年に1度の庶務担当者研修で職員の理解が深まるとは考えにくい。  
ここにきて庶務担当者の役割を強調されるが、何故このような事務ルールがあるのかという基本をそもそもどれだけの職員が理解できているのか自ら掘り下げて学習している職員と意味をわからず行っている職員と、思った以上にレベル差があると思う。  
「ゼロから学び直す」くらいの感覚で入札制度の研修をやるべき。
- ・談合が明るみに出て、職員はみながっかりしています。それを理由に、ガバナンスの検証を行うのは当然ではあります。  
しかし、ルールやチェック、バックオフィス側の権限や声ばかりが強くなり現場の職員側に立った視点は考慮されていないと感じます。されているのかもしれませんが、現場の担当職員が共感、納得できる言葉は感じられません。  
ルールをバックオフィスの管理側だけで作っても、現場は納得や自分事にはならないでしょう。「よい職場」を作る視点で、物事を見たらよいのではないかと思います。  
また、ガバナンスの体制強化は行革の一環だと思いますが、行革は足し算ではなく引き算だと思います。やめて、余白を作るから、新しい価値が生まれる。契約事務の関連でも、やめられること、あるのではないかと思います。

## 7) 現状の分析

アンケートの回答や意見を基に洗い出した課題を5つの視点から分類整理し、検討を行っていくこととした。

### ■課題のグルーピング

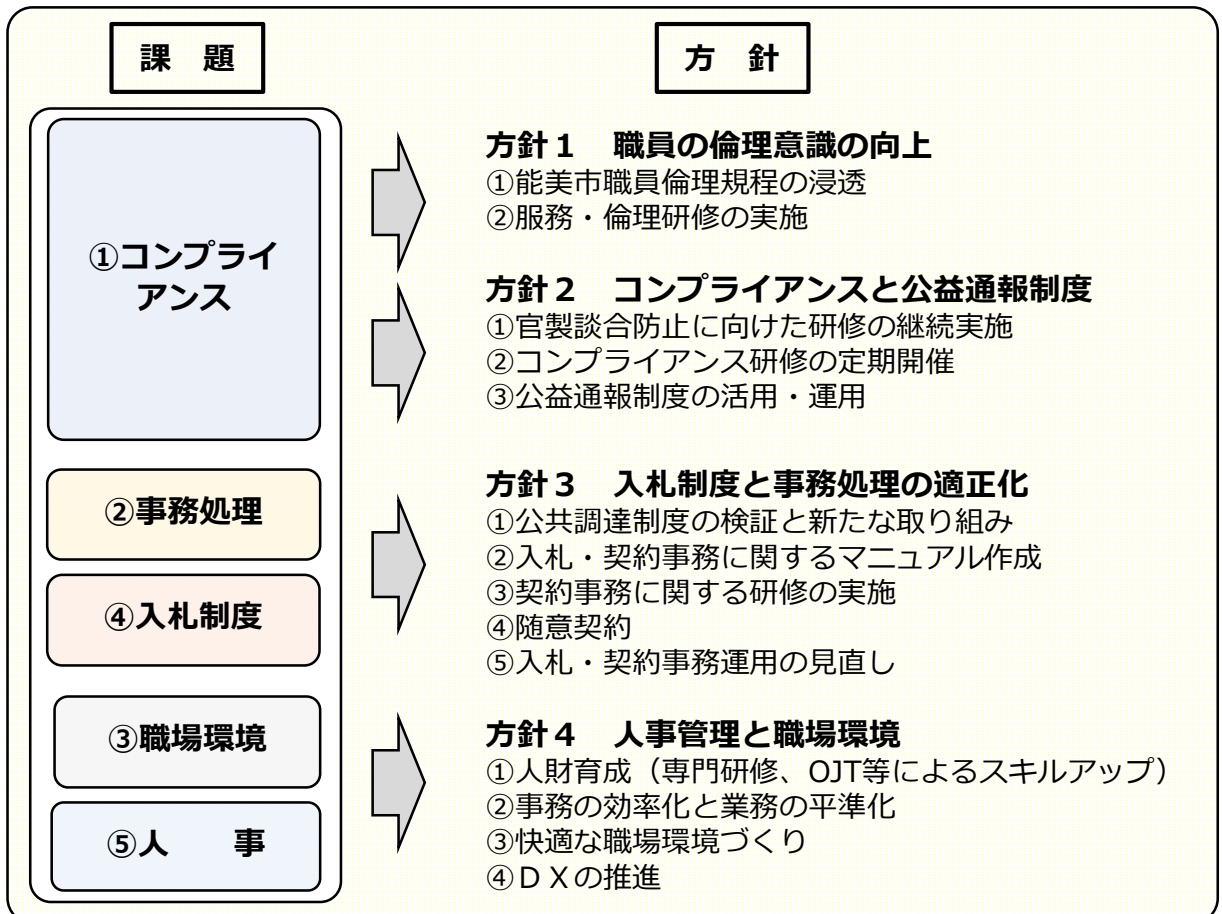
アンケートの設問ごとに課題を洗い出し5のグループ（①コンプライアンス ②事務処理 ③職場環境 ④入札制度 ⑤人事）に整理し、対策を講じることとした。

#### グルーピング



## 8) 改善策の検討

アンケート結果から洗い出され、5つのグループに分類・整理された課題を解決すべく、4つの取り組み方針をまとめた。4つの方針は、不正を起こさない意識を醸成し、誇りを持って仕事に取り組める職場環境を創出するため、全職員が念頭に置くべき再発防止の取り組み方針とし、この方針のもと、改善策の検討を行うこととする。



### 3. 再発防止に向けた4つの方針

#### 方針1 職員の倫理意識の向上

職員の倫理意識の向上を図るため、職員一人ひとりが法令のみならず、社会規範、ルール、マナーを含め、倫理を意識し遵守する意識の醸成を図り、組織単位で行動、継続による正しい倫理観を持つ職員づくりに取り組む。

##### 1. 具体的な取り組み内容

###### ① 能美市職員倫理規程の浸透

現在の内規として在る職員倫理規程を職員に周知徹底することで、職員として規範を守る意識を醸成するとともに、規範違反があった場合の処分内容についても併せて周知し、違反による影響の大きさを認識することで違反の抑止力とする。

###### ② 服務・倫理研修の実施

職員が地方公務員法等の関係法規への理解を深め、全体の奉仕者として職務に専念し、公正な業務執行ができるよう、服務や職員倫理に関する研修を定期的で開催する。

職務に応じた研修内容に工夫を凝らし、理解浸透に努め倫理感ある職員の育成に取り組む。

#### 方針2 コンプライアンスと公益通報制度

この方針で示すコンプライアンスは、社会の常識や倫理などの社会規範やマナーを含めた行動規範、マニュアルなどのルール及び自治体を取り巻く法令を守ることを示す。

法令だけに留まらず、内部規定・マニュアル・倫理・社会貢献の順守、さらにリスクを回避するために、どういうルールを設定するか、どのように運用していくかを考え、その環境の整備までを含んでコンプライアンスに関する取り組みとする。また、不正の未然防止の観点から公益通報制度を活用した新たな制度運用についても、取り組むこととする。

##### 1. 具体的な取り組み内容

###### ① 官製談合防止に向けた研修の継続実施

職員は誠実に職務を遂行しており、法令順守の意識をはじめその倫理観に劣るところはない。しかし、そもそも何が違法行為になるのかを十分に理解していないことによつて、自分の意に反して違法行為を行ってしまうリスクは存在する。

全国各地で発生した官製談合防止法違反を題材に、定期的に研修を実施することで、コンプライアンスに意識を醸成する。

###### ② コンプライアンス研修の定期開催

汎用的で基本的なコンプライアンス研修については、定期的で開催し、その浸透を図る。また、働き方改革やコロナ禍における新しい日常の中、ICTの活用がより一層推進される一方で、情報流出等のリスクが増大することも懸念され、時代に即した順守事項のルール化が必要であり、情報資産の安全管理の観点からも順守事項の徹底を図っていく。

###### ③ 公益通報制度の活用・運用

公正で透明性の高い組織づくりの観点からは、内部通報制度の活用が重要である。

違法・不当な行為が現に行われ、また行われようとしている時に、知り得た職員が、自分で抱え込むことなく、誰もが安心して通報し、相談できるよう、通報者の保護や通報窓口のルールなど体制を整備するとともに、内部通報制度の持つ抑止力をより効果的に機能させるため、全職員にわかりやすく教育及び周知を図っていく。



### 方針3 入札制度と事務処理の適正化

今回の事件を受け、適正な入札・契約を執行するため、公共調達に関する事務の見直しなど、即時の実施が可能な事務改善については、随時進めてきたところである。

しかしながら、入札に至るまでの事務処理についての十分な知識がない状態で業務を行うことで、「意識せず」不適切な事務処理を行うリスクも存在する。このような不安を解消するため、分かりやすいマニュアルの作成と参加しやすい研修により入札制度に関する知識を学び浸透させる仕組みづくりに取り組むこととする。

また、情報通信技術の活用や事務処理（スクラップ&ビルド）による効率化の推進についても取り組む。

#### 1. 具体的な取り組み内容

##### ① 公共調達制度の検証と新たな取り組み

公共調達に関わる庶務担当者の職位を規定し、研修会を実施することで、事務の適正化を図る。

監査委員事務局と連携し、チェック機能強化や臨時監査による契約事務の監査体制を構築するとともに、入札監視委員会の設置についても、検討を行っていく。

##### ② 入札・契約事務に関するマニュアル作成

参考見積徴集時の対応方法を統一し、価格の妥当性を判断するとともに、標準履行期間もあわせて確認するなど適正な工期設定を行う。

庶務担当者資料について分かりやすく、かつ、運用しやすいように適宜見直しを行い、事務遂行のテキストとして活用を図る。

##### ③ 契約事務に関する研修の実施

入札制度に係る研修を実施することで、契約に関する一連の流れについて理解を深め、知らないことによる不適切な処理や違反行為を防ぐとともに、eラーニングやオンラインを活用した技術職員研修も合わせて実施し、専門知識の向上を図る。

##### ④ 随意契約

「随意契約ガイドライン」を作成し、随意契約できる範囲や事務遂行の流れなどを明確に示し、ルールを明文化することで、事務の適正化を図る。

公共調達においては競争入札によることが基本であるという認識の浸透を図り、業者選定の際は指名審査委員による審査を徹底する。

##### ⑤ 入札・契約事務運用の見直し

工事検査・営繕工事における窓口の一元化、物品購入などの入札で同等品の承認にかかる運用の見直しについては既に実施済みであり、引き続き、適正な事務執行に努め、運用については適宜、見直しを行っていく。

## 方針4 人事管理と職場環境

アンケート調査の結果から、コンプライアンスのリスクと職場環境・人財育成との間に深いつながりを見出すことができる。

近年、ますます多様化する市民ニーズに応え、市民サービスの質の向上の両立が求められる中、職員がやりがいを感じながらいきいきと働き続けるには、適正な人員管理と人財育成に取り組むとともに、デジタル技術を有効活用した業務の効率化を図ることにより、すべての職員にとって働きやすい職場をめざす必要がある。

人財育成にあっては、職場における様々な場面を人財育成の機会ととらえ、常にオープンなコミュニケーションにより不祥事が起きにくい「風通しの良い組織」づくりに努め、人事管理と職場環境の相乗効果によって魅力的な職場づくりを推進することが重要である。

- 人事管理（適正な配置・制度、知識・スキルの向上、同僚・後輩等の育成）
- 職場環境（ワークライフバランス、職員のやる気、コミュニケーション）

### 1. 具体的な取り組み内容

#### ① 人財育成（専門研修、OJT等によるスキルアップ）

職員研修は、職員自身が自発的に取り組む自己啓発、職場において上司・先輩等が仕事を通じて行う職場研修（OJT）及び職場外研修（OffJT）が主なものであるが、それぞれの特性を踏まえ、連携させて総合的な人財育成に取り組んでいく必要がある。

OJTについては、業務繁忙のため、新人・後輩職員の教育指導に割く時間の確保が難しいとの声も聞かれ、業務スキルの継承にとどまらず職員として身につけるべき姿勢や知識・技術の習得への影響も懸念される。

普段の業務遂行における学びや気づきを大切に、OJT等を通じた人財育成を効果的に推進していくためには、個々の職員の能力を最大限に発揮させることが不可欠であり、内部研修や外部研修の特徴を組み合わせ体系的に学ぶしくみが求められる。

- ・ eラーニングやオンラインを活用した受講しやすい研修の充実。
- ・ 役職や職位に応じた体系的な研修の実施。
- ・ 管理監督者からの的確、適正な教育。
- ・ OJT（新人・後輩指導のプログラム化）と庁内共有化。
- ・ 内部研修の充実（職場環境及び事務的資質向上の両側面からの研修）。
- ・ 職員ミニ講座（職員同士が教え、学ぶ機会、相互学習の風土をつくる）。
- ・ メンターの育成（仕事や人生の助言者として若手を支援）。
- ・ 入札契約事務に従事する職員の業務配分への考慮。
- ・ 職員の適正配置（役職や経験年数などに配慮した人員配置）。

## ② 事務の効率化と業務の平準化

市民ニーズの多様化やサービスの細分化によって、業務の質・量ともに増加する中、職員に求められている役割や任務を果たしていくためには、事務の効率化と事務の平準化は避けられない。

さらに、人口減少・少子高齢化で見込まれる人員不足に対応するため、ICT（情報通信技術）を活用したデジタル化を推進するとともに、業務の見直しやスクラップ＆ビルドに取り組むことも重要である。

また、庁内の組織運営については、住民ニーズに迅速に対応し行政サービスを提供していくためには、柔軟で効率的な組織体制が求められている。今後、職員数と業務量のバランスに配慮しながら、限られた資源を有効に活用した組織づくりに向けて普段の検証を重ねなければならない。

- ・ 人事異動により組織力が低下しないように、事務引継の徹底。
- ・ 職員同士がお互いにバックアップとカバーリングを心掛け、事務の効率化と局所への負担軽減を図る。
- ・ 事務を正確かつ効率的に実施するマニュアル（手順書）の作成。
- ・ 柔軟な業務体制、課単位ではなく、部単位、フロア単位など、繁忙期における応援体制の構築。

## ③ 快適な職場環境づくり

快適な職場環境とは、すべての職員が働きがいを感じる職場でなくてはならない。

そのためには、職員同士の信頼関係の下、「報告・連絡・相談」による意思疎通が図られ、活発な議論を交わされる職場では、互いに支え合い、助け合える環境が整い仕事に対する充実感が得られる。

一方で、ストレスを要因とするメンタルヘルスへの支援が重要度を増してきており、普段から職員が安心して相談できるような体制を整えることが、早期解決につながる。

このように、情報共有が浸透し互いに支え合う職場環境こそがコンプライアンス違反が招く不祥事の抑止力となる。

- ・ 組織ビジョン・組織目標の理解・共有による組織力の向上。
- ・ 相談しやすい職場環境づくり。
- ・ 活発なコミュニケーションで、職員同士の目配り気配りが効いた職場環境づくり。
- ・ 年休や夏季休暇の計画的な取得を推進し、心身のリフレッシュと業務効率アップに繋げる。
- ・ 業務はメリハリをつけて効率的に取り組み、健康維持や仕事と生活の調和（ワークライフバランス）を推進する。
- ・ ハラスメント防止研修の実施と定期的アンケートによる実態把握。

#### ④ DXの推進

市民の利便性向上や業務の効率化を図るうえで、データとデジタル技術を活用してビジネスモデルを変革するとともに、業務そのものや組織、プロセス、風土を変革し、実現するために、DXの推進に取り組む。

デジタル化に対応する的確な行政サービスを提供するためには、DXスキルの育成に取り組む、職員に必要な研修の機会を設けたり、外部からの専門的なアドバイスを受けるなど組織の意識改革と人財育成の両面で積極的にDXを推進していく必要がある。

## おわりに

この度の事件を教訓に、当該職員の倫理意識の欠如など、個人の資質の問題にとどめることなく、業務体制や職場環境の状況如何によっては誰しものが同様のリスクを秘めていると捉え、組織全体の問題として意識するべきである。

公共調達において、職員が不正を起こさない、起こさせないためには、適正な制度設計や知識の習得、効率的な業務推進体制が必要となる一方で、職員同士が信頼を高め、誇りを持って仕事に取り組むことができる「風通しの良い職場」づくりが重要であり、不正要因から職員を守るためにも全庁挙げて取り組まなければならない。この機に実施した職員アンケートの結果に基づき不祥事の再発防止に向けた「職員の倫理意識の向上」「コンプライアンスと公益通報制度」「入札制度と事務処理の適正化」「人事管理と職場環境」の4つの取り組み方針については、今後、職員間に深く浸透させ、継続的に実践していくことが求められる。そのためには、定期的なアンケート調査による取り組みの検証と見直しも行う必要がある。

この方針により、市職員が改めて公務に携わる者として、誇りと高い倫理感をもって、公正公平な立場での確かつ適正に業務を遂行すること、そして再発防止に全力で取り組むことで、市民から信頼される市政を実現しなければならない。