

阿賀町職員コンプライアンス行動指針  
(不祥事再発防止・業務改善)

令和7年3月31日

阿賀町不祥事再発防止及び業務改善推進会議

## 目 次

1. はじめに	1
2. 策定にあたって	2
3. 行動指針の目的・使い方	3
4. 2年連続の不祥事の概要	4
5. 不祥事による影響	12
6. 不祥事の再発防止に向けた取組	13
(1) 職員一人ひとりの倫理観の向上と服務規律の確保	
(2) 情報共有、職員相互牽制の強化	
(3) 管理監督者のマネジメント力の強化と職場環境の改善	
(4) ハラスメントの防止対策	
(5) 人事施策	
7. 契約事務の適正施行の徹底	18
8. 阿賀町職員の懲戒処分に関する基準の厳格化	19
9. 行動指針の実践	20
10. 推進会議におけるリスクと対策のとりまとめ	20

## 1. はじめに

令和5年5月に町職員による水道事業会計の公金横領という前代未聞の不祥事が発覚し、令和6年4月には水道事業及び下水道事業における有印公文書偽造及び同行使といった極めて重大な不祥事が立て続けに発覚した。

これらの不祥事は、町民皆様の信頼を大きく裏切ることとなり、他の職員に大きな衝撃を与え、公務員として忸怩たる思いを抱かせた事件であった。この2年連続して発覚した不祥事は全く異なる性質の事案であるが、職場環境から見える発生の原因としては全く無関係とは言えない。

不祥事が発覚する度に公務員倫理の喚起やリスク管理の徹底を促しているにもかかわらず、なぜ繰り返されてしまったのか、なぜ防ぐことができなかったのか、ここには職員の公務員としての自覚の低さだけでなく、職場環境や組織そのものに大きな欠陥が潜在していたのではないかと懸念されている。

法令遵守の意識の欠如による公金横領や公文書偽造といった不祥事を、その不祥事を引き起こした当事者だけの問題ではなく、全ての職員一人ひとりが我が事として、謙虚にそして真摯に受け止めることをしてきたのか、今一度振り返ることが必要である。

責任感の薄れや不注意が引き起こす事務的なミス、人権意識を問われるような不適切な言動や行動なども含め、二度とこのような不祥事を引き起こすことのないように「阿賀町不祥事再発防止及び業務改善推進会議」（以下「推進会議」という。）を立ち上げ、職員の意識や組織としての課題をしっかりと検証し、再発防止に向けた「阿賀町コンプライアンス行動指針」（以下「行動指針」という。）を策定した。

不祥事を起こさないという強い決意のもと、全ての職員が「公務員倫理」と「法令遵守」に対し共通の認識を持ち、組織として不祥事防止に対する取組を進め、その一つひとつを積み重ねて継続実践していくことが信頼回復への道である。

信頼される職員、役場となるため、不祥事の再発防止に向けて、職員が相互に信頼を高め合える風土を総力挙げて作らなければならない。

## 2. 策定にあたって

令和6年4月に発覚した公文書偽造及び同行使は、過去に発生した不祥事の教訓が生かされず、組織としてのチェック体制や統一した取り決めが確立されないまま、慣例的な取り扱いを漠然として継続してきたことが発生の主な要因となった。また、この不祥事を職員一人ひとりが我が事として捉え、無関心にならず、公務員としての意識を高め合える組織となり得ていなかったことの証左でもある。行動指針の策定にあたっては、二度とこのような不祥事を起こさないという強い決意のもと日頃の事務事業の遂行において予測されるリスクの洗い出しを行い、全職員が、ミスや不祥事の発生リスクは身近にあることを認識することから始めることとした。

推進会議は、副町長と課長職で組織される会議と、課長補佐級会議、係長級会議、主任・主事会議の3つの部会で構成し、令和6年8月26日に第1回会議を開催した。推進会議では各部会から職員の意識や組織としての課題を検証し、部会ごとの会議において協議を行い、その協議内容を集約し策定した。

この行動指針は、全庁的な取り組みとし、職員の法令遵守、公務員倫理を含めた広義なコンプライアンスの推進に加え、不祥事を引き起こさない組織づくりにより、実効性の高い全庁的な再発防止策に取り組んでいくことを定める。

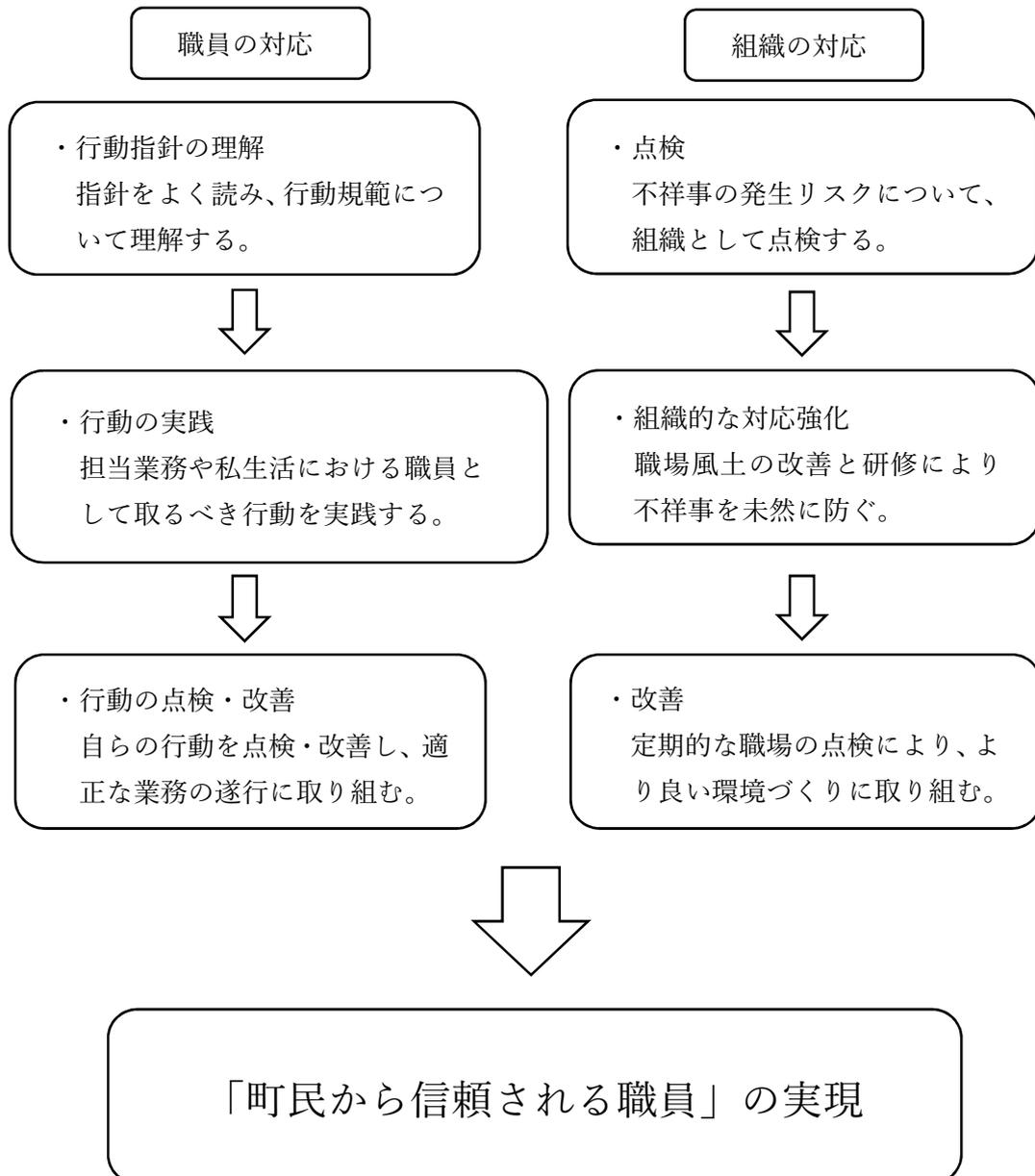
職員は、常日頃からこの行動指針を確認し自己を見つめ直すための指標として活用することにより、「町民に信頼される職員」「町民の立場になって考える職員」であるために、何を意識し、どのように行動すべきかを真剣に考えることから始めていただきたいと思う。

推進会議 事務局

### 3. 行動指針の目的・使い方

この行動指針は、町民の信用と信頼を回復し、「町民から信頼される職員」の実現のために、職員がとるべき行動をまとめたものとなっている。職員は、この行動指針に基づき日々の行動を厳しく律するとともに、公務員に求められる行動規範を実践する必要がある。

行動規範の実践に当たっては、地道で継続的、日常的な取り組みが大切であるとされていることから、全ての職員がこの行動指針を手元に置き、常日頃から基本的事項を確認し、点検し、改善していくためのツールとして活用する。



#### 4. 2年連続の不祥事の概要

令和5年5月及び令和6年4月に発覚した不祥事について、その概要と不祥事を引き起こした背景や要因を整理した。

##### (1) 公金横領

###### ①概要

元職員が、担当する水道事業会計の公金着服を申し出たことにより発覚した。その後調査を進めた結果、平成24年度から令和4年度にかけて、水道事業会計の口座から、現金66,963,277円を横領し生活費等に充てていたことが判明した。

横領の方法については、水道事業会計の出納事務では小切手を利用した支払処理をしていたが、その出納事務の全てを担当していた元職員は、ほぼ毎月数回、私的な理由で小切手を処理し、銀行の窓口で現金化することで着服を繰り返していた。

また、元職員は、毎月末現在の預金残高等を上司に報告する際には虚偽の報告を行い、公金着服の事実を隠蔽していた。報告する際は、預金残高確認書類として、通帳ではなく、指定金融機関から届く「預金受払報告書(日報) ※印あり」の写しを改ざんして使用していた。

改ざん等を行った書類		内 容
監査資料	預金受払報告書(日報)	銀行から届く報告書をコピーし、預金残高欄を横領が存在しない金額に偽造し報告した。
監査資料	執行計画書・試算表	横領した事実を伏せるため、横領が存在しない金額で作成し報告した。

###### ②当該元職員への処分内容

令和5年6月21日に懲戒免処分

阿賀町職員の懲戒処分に関する基準「横領」及び「虚偽報告」に該当するものとして、地方公務員法第29条第1項第1号、第2号及び第3号による処分

###### ③管理監督者に対する指導上の措置

関係する当時の課長職に対し減給処分10分の1(3ヶ月)・・・1人

同じく課長補佐職に対し減給処分10分の1(2ヶ月)・・・2人

同じく課長補佐職に対し減給処分10分の1(1ヶ月)・・・1人

同じく係長職に対し、減給処分10分の1(1ヶ月)・・・3人

阿賀町職員の懲戒処分に関する基準「指導監督不適正」に該当するものとして、地方公務員法第29条第1項第2号による処分

###### ④背景・要因・問題点

###### 【服務規律や公務員倫理】

事件の大きな原因の一つとして、事件を起こした職員に本来公務員として備わっているべき法令遵守の意識と公務員としての倫理観が欠如していたものとする。

**【組織体制や人事配置】**

このケースでは、長期間にわたり水道事業会計の出納事務の全ての業務を当該元職員が担い、係内には他に水道事業の会計処理の仕組みを理解する者がいなかった。

水道事業会計の出納処理は一般会計等他の会計とは異なり、出納事務は建設課内で完結する仕組みとなっていた。そのような中で、預金通帳、小切手帳及び公印の使用を当該元職員一人に任せ、当該元職員は一人で小切手を現金化できる状況にあった。

**【管理職員のマネジメント能力や職場環境】**

管理職員が水道事業会計規程を理解しないまま、定められている決裁を行わず、また異動の際も引き継がないなど、指導する立場からのチェック機能が全く機能していなかった。

他の職場でも担当業務の分担によっては同様のケースが生じる恐れがあり、業務上の誤りや不正をいかに防ぐか、組織体制や人事配置を含めたチェック機能体制の課題が考えられる。

**⑤改善事項**

**【出納事務処理の見直し】**

事件発覚直後から、預金通帳、小切手帳及び印鑑等、鍵の保管場所を変更し、小切手の処理は必ず課長の確認の元に行くことを徹底した。

水道事業会計規程に定められているとおり支出調書等の決裁を受けるなど、本来あるべき事務処理を徹底することで、一義的な再発防止策を図り、組織体制や会計処理を見直すなどの抜本的対策を行い、不正が生じない仕組みとした。また、更なる再発防止に努めものとした。

**【通帳、印鑑、小切手帳の管理方法等の見直し】**

内容	従来	見直し後
通帳の管理	鍵のかかる書庫に施錠して保管していたが、鍵は係員全員が開けることができる状態だった。	鍵の管理者を限定し、会計担当者のみが開錠できる状態
印鑑の管理		課長が施錠して管理
小切手帳の管理		
小切手の振出方法	単独で処理が可能な状態だった。	根拠となる伝票等の金額を必ず課長が確認したうえで処理

**【会計処理方法の変更】**

従来	現在（令和5年8月1日から実施）
会計担当職員が伝票等を作成し、支払処理まで建設課内で完結できていた。	支払処理は、出納室の職員が行うこととし、建設課内で完結しない体制に移行

## (2) 有印公文書偽造及び行使

### ①概要

水道事業では、令和5年8月24日付け生衛第635号にて令和5年度(令和4年度からの繰越分)簡易水道等施設整備費(生活基盤近代化事業 基幹改良)として交付決定を受け、実施する計画としていた水道設備工事の一切を発注していないにもかかわらず、担当者(元職員)が事業の完了を装うため、別の契約書の押印部分や検査調書の決裁欄部分等のコピーを切り抜いて貼り付け、架空の業務委託や工事の「契約書」「検査調書」を偽造し、これを添付した実績報告書及び国庫補助金精算払請求書を上司の決裁を得ることなく新潟県へ提出していた。

下水道事業では、令和5年度内に完了する見込みのない工事について、完了を装うため「未添付書類提出確約書」「工事契約書」の契約日を偽造した書類を補助金の概算払請求書に添付し、上司の決裁を得ないで国庫補助金の請求を行い、その補助金を収入した。

補助金に関し必要となる書類や提出期限について、管理職員による把握がされていなかったことに加え、担当者(元職員)は契約書等の偽造を隠すように概算払請求書を作成し、その偽造に気付かれることを恐れ上司の確認や決裁を得ることなく新潟県へ提出していた状況であった。

### ②処分内容

令和6年5月30日付けで懲戒免職処分

阿賀町職員の懲戒処分に関する基準「虚偽報告」「職務怠慢」及び類推する「詐取」に該当するものとして、地方公務員法第29条第1項第1号、第2号及び第3号による処分

### ③管理監督者に対する指導上の措置

関係する課長職に対し停職1か月・・・・・・・・・・1人

同じく課長補佐職に対し減給処分10分の1(3ヶ月)・・・・・・・・・・1人

阿賀町職員の懲戒処分に関する基準「指導監督不適正」に該当するものとして、地方公務員法第29条第1項第2号による処分

### ④背景・要因・課題

#### 【服務規律や公務員倫理】

事件の大きな原因の一つとして、事件を起こした職員に本来公務員として備わっているべき法令遵守の意識と公務員としての倫理観の欠如、また、報告・相談といった服務規律に関する認識不足があったものとする。

#### 【組織体制や人事配置】

土木技師等の専門的職種は、近年人材確保に苦慮している状況にあり、今回のケースでは、改良工事と補助金事務に加え会計事務の業務を一人の職員が担っていた。業務遂行上の知識が十分に備わっておらず、職員の倫理意識の欠如が結果的に有印公文書偽造に繋がった。

土木技師等の専門的職種では長期間にわたって同一業務を担当する傾向がある。このことは、専門的な知識や技術が長年の現場経験等を通じて培われるというメリットがあるが、反面、人事の硬直化を招くとともに、業務に対する視野が限定され、利害関係のある業者との癒着や正規の手続きを経ない契約行為が起りやすいというデメリットも併せ持っている。

また、他の職場でも担当業務の分担によっては同様のケースが生じる恐れがあり、業務上の誤りや不正をいかに防ぐか、組織体制や人員配置を含めたチェック機能の体制強化が必要である。

**【管理職員のマネジメント能力や職場環境】**

不祥事の芽を未然に摘み取るためには、管理職員は日ごろから部下職員の状況を把握するなど、適切に指導や管理監督ができる関係を醸成しておく必要がある。

管理職員に対しての指導力やマネジメント能力に関する研修を実施し、その能力の養成と更なる向上を図っていく必要がある。また、同時に、職員が業務上や私生活上で問題を抱えた場合でも、上司をはじめ同僚職員に対して、相談がしやすい職場環境を構築することが必要である。

○水道事業における不適正な事務処理の概要及び要因等

年度	当該職員が書類を偽造した理由	項目	要因
R5	<b>【実績報告に係る手続きは令和6年度】</b> ①自らの業務の遅れ・ミスを隠すため ⇒工事等の発注や他機関との調整の遅れに伴う工事等の未発注があった。 ⇒事業未完了に伴う繰越手続きの未実施があった。	チェック体制の不備	管理職員による工事等の進捗管理の不足
			担当職員が一人で事務処理を完結する体制 (複数職員の確認や管理職員のチェックルール等が不明確)
			管理職員による業務(繰越事務)進捗の確認不足
		人員不足	下水道事業会計の移行事務に伴う業務量増 担当係長の長期病休による欠員
		当該元職員個人によるもの	当該元職員の公務員倫理の欠如(上司へ嘘の報告、関係書類の偽造)
R4	<b>【実績報告に係る手続きは令和5年度】</b> ①下水道工事や他工事関連委託業務の予算不足を補うため ⇒下水道維持工事(町単独)や水道管撤去(補助対象外)を補助対象と偽り報告した。 ⇒過年度の業務委託経費(別地区・補助対象外)を補助対象と偽り報告した。 ②自らの業務の遅れを隠すため ⇒検査調書作成の遅れに伴い上司	チェック体制の不備	管理職員による工事等の進捗管理の不足
			管理職員による契約事務の確認不足
		担当職員が一人で事務処理を完結する体制 (複数職員の確認や管理職員のチェックルール等が不明確)	
		人員不足	下水道事業会計の移行事務に伴う業務量増

	<p>等決裁が遅れた（契約業者への支払や県への実績報告に間に合わせるため）</p> <p>③実績報告に係る県からの疑義照会等を避けるため ⇒実績報告書に記載した事業量（総延長等）と検査調書の工事概要の数量に差異が生じた。</p>	当該元職員個人によるもの	当該元職員の公務員倫理の欠如（上司の決裁がない中で契約手続き、検査調書等の偽造）
R3	<p>【実績報告に係る手続きは令和4年度】</p> <p>①他工事関連業務委託の予算不足を補うとともに、補助金の執行不足となることを偽り報告した。 ⇒別地区の業務委託経費（補助対象外）を補助対象と偽り報告した。</p> <p>②補助対象外の工事に補助金を充てるため ⇒補助目的を達成していない工事を補助対象と偽り報告した。</p> <p>③自らの業務の遅れを隠すため ⇒検査調書作成の遅れに伴い上司等決裁が遅れた（契約業者への支払に間に合わせるため）</p> <p>④実績報告に係る県からの疑義照会等を避けるため ⇒実績報告書に記載した事業量（総延長等）と検査調書の工事概要の数量に差異が生じた。</p>	チェック体制の不備	<p>管理職員による工事等の進捗管理の不足</p> <p>管理職員による契約事務の確認不足</p> <p>担当職員が一人で事務処理を完結する体制 （複数職員の確認や管理職員のチェックルール等が不明確）</p>
		人員不足	下水道事業会計の移行事務に伴う業務量増
		当該元職員個人によるもの	当該元職員の公務員倫理の欠如（上司の決裁がない中で契約手続き、検査調書等の偽造）
R2	<p>【実績報告に係る手続きは令和3年度】</p> <p>○実績報告に係る県からの疑義照会等を避けるため ⇒検査調書の業務概要において他契約業務と記載内容が異なった ※他契約は「N=1式」だが、当該契約では「N=○m」と入力してしまった。 ⇒交付申請時事業概要と検査調書の業務概要に差異が生じた ※交付申請時に配水管φ50であったが、工事実施時に配水管φ30となった。</p>	チェック体制の不備	<p>管理職員による提出書類等の確認不足</p> <p>担当職員が一人で事務処理を完結する体制 （複数職員の確認や管理職員のチェックルール等が不明確）</p>
		当該元職員個人によるもの	当該元職員の公務員倫理の欠如（上司の決裁がない中で契約手続き、検査調書等の偽造）

○下水道事業における不適正な事務処理の概要及び要因等

年度	当該職員が書類を偽造した理由	項目	要因
R5	<p>○自らの業務の遅れ・ミスを隠すため ⇒工事等の発注の遅れがあり、事業の年度内未完了があった。 ⇒事業未完了に伴う繰越手続きの未実施があった。</p>	チェック体制の不備	<p>管理職員による工事等の進捗管理の不足</p> <p>担当職員が一人で事務処理を完結する体制 （複数職員の確認や管理職員のチェックルール等が不明確）</p>

		人員不足	下水道事業会計の移行事務に伴う業務量増 担当係長の長期病休による欠員
		当該元職員個人によるもの	当該元職員の公務員倫理の欠如（職務（繰越事務）の怠慢、関係書類の偽造）
R4	○自らの業務の遅れ・ミスを隠すため ⇒水道工事の予算不足を補うため 下水道工事と偽った。 ⇒変更契約の事務の遅れがあり、未決済で変更契約手続きをした。 ※不適正な事務処理や検査調書の作成の遅れを隠すため、新潟県への概算請求に間に合わせるため	チェック体制の不備	管理職員による工事等の進捗管理及び完了検査の確認不足 担当職員が一人で事務処理を完結する体制 （複数職員の確認や管理職員のチェックルール等が不明確）
		人員不足	下水道事業会計の移行事務に伴う業務量増
		当該元職員個人によるもの	当該元職員の公務員倫理の欠如（上司の決裁のない中で契約手続き、関係書類の偽造）
R3	○補助対象工事として補助金を充てるため ⇒補助要件に該当するのか疑念に思い工事請負契約を委託契約に偽造した。 ※新潟県からの疑義照会を避けるため	チェック体制の不備	管理職員による工事等の進捗管理の不足 担当職員が一人で事務処理を完結する体制 （複数職員の確認や管理職員のチェックルール等が不明確）
		当該元職員個人によるもの	当該元職員の公務員倫理の欠如（関係書類の偽造）
R2	○自らの不正処理・業務の遅れ・ミス を隠すため ⇒未決済で工事を指示した。 ⇒下水道維持工事を交付金対象事業と偽った。	チェック体制の不備	管理職員による提出書類等の確認不足 複数職員による提出書類等の確認不足
		当該元職員個人によるもの	当該元職員の公務員倫理の欠如（関係書類の偽造）
R1	○自らの業務のミスを隠すため ⇒契約に付与する工事番号を誤って同一番号を付与した。 ※工事番号「下津第2号」を複数の工事に付与したことを隠すとともに、県からの疑義照会を避けるため	チェック体制の不備	管理職員による提出書類等の確認不足 複数職員による提出書類等の確認不足
		当該元職員個人によるもの	当該元職員の公務員倫理の欠如（関係書類の偽造）

### ⑤改善事項

令和5年度に発覚した公金横領事件以降職員に対して、公務員倫理に関する研修（一般職員を対象にコンプライアンスに関する研修、ハラスメント研修）を実施するとともに綱紀粛正、服務規律の確保について注意を喚起してきたが、今後は更にその意識付けを徹底していく必要がある。

組織の体制としては、契約事務や財務事務の規律の厳格化を進める。また、各課に

における慣例的な取り扱いを継続してきた事務処理の見直しと事務マニュアルを作成し、業務上の誤りや不正を防げるチェック機能の強化を図る。

**【建設課内事項】**

- 人事異動を含めた課、水道係、下水道係の事業執行機能を強化した。
- 水道事業と下水道事業それぞれの係を設置し、専任の係長を配置した。
- 正職員や会計年度任用職員による人員を補充した。
- 水道係、下水道係内の事務の分担によるチェック機能を強化した。
- 課長及び課長補佐の異動を行い、事務及び工事に精通した管理職員を配置、また、出納事務はこれまでどおり専属の職員を配置した。
- 国や県からの補助金等に関する通知文書を含め、一切の文書が係内回覧となっており、課長及び課長補佐に回覧され決裁されていなかった状況であったが、他課と同様に課長及び課長補佐へ回覧し決裁を得ることにより管理職員の事業執行状況や事務処理等の把握を強化した。
- 補助金事務担当と工事担当のそれぞれの業務分担を明確にしたうえで、補助金事務担当と工事担当相互による事業内容のチェックや工事箇所別の進捗状況を随時確認し合い、係長による発注状況や工事の進捗状況、補助金事務に関する手続き状況の確認を行う。

また、課長及び課長補佐、係長、担当者が当該事業のスケジュール及び進捗状況等を共有することができるチェックシートを作成し、課内でのチェック機能の強化を図るとともに、課長は事業進捗（決裁）チェック表により、手続きの漏れや遅延、不正な事務処理等を防止するため慎重に確認する。

○事業進捗・決裁チェック

1) 年度当初

**【工事担当者】**

年度当初に事業別、工事別に工事に関する他機関との協議予定時期や発注予定時期、履行期限見込み、検査予定日、支払予定日などの情報をチェックシートに入力し、補助金事務担当者にメールで送信する。

**【補助金事務担当者】**

補助金事務担当は、工事担当者が工事状況を入力したチェックシート上に補助金事務に関する交付申請から補助金請求までのスケジュールを入力し、係長へメールで送信する。

**【係長】**

工事担当者と補助金事務担当者がそれぞれの情報を入力したチェックシートを確認し、必要に応じ聞き取りを行い、補足修正を行った後に課長及び課長補佐に回覧する。

修正後のチェックシートを工事担当者と補助金事務担当者へメールで送付する。

**【課長及び課長補佐】**

係長が確認したチェックシートの内容を把握することにより、執行管理を徹底する。

2) 年度途中（随時更新）

**【工事担当者】**

年度当初に係長から返送されたチェックシートに協議状況や発注状況、履行期限、検査予定日、支払状況などの情報に変更があった場合や遅れが生じた場合は、随時更新を行い、課内共有できるグループウェア等のフォルダに保存する。

**【補助金事務担当者】**

補助金事務担当は、工事担当者が工事状況を更新入力したチェックシート上に補助金事務に関する交付申請から補助金請求までの確定した提出期限等を入力する。

**【係長】**

工事担当者と補助金事務担当者がそれぞれの情報を入力したチェックシートを毎月末に確認し、必要に応じ聞取りを行い、進捗管理を行う。

**【課長及び課長補佐】**

月末に係長が確認したチェックシートの内容を月初めに確認し進捗状況を把握する。

課長は事業進捗（決裁）チェックに決裁状況を入力し、事務処理の漏れや不正等の有無を確認する。

3) 年度途中（四半期ごと）

**【課長及び課長補佐】**

チェックシートの内容について、特に遅延している事業について、担当者や係長との調整会議等を開催し、事業執行上の課題、今後の進め方などの確認を行う。

また、工事の進捗状況や補助金の手続期限を踏まえ、補助金事務に必要な手続きを担当者や係長に指示する。

○実績報告及び精算払請求手続きチェック

**【補助金事務担当者】**

補助金事務担当は、工事担当者に委託及び工事等の関係書類の提出を求め、契約管理システムデータ、事業進捗チェックシートと照合し、実績報告の調書の作成と添付する工事等の関係書類の写し及び精算払請求書を作成する。

作成した実績報告書及び精算払請求書を係長へ回付する。

**【係長】**

補助金事務担当者の作成した実績報告の調書と添付書類、精算払請求書との整合性を確認する。

水道事業国庫補助金等実績報告及び精算払請求書チェックリストにより確認する。

**【課長及び課長補佐】**

係長が確認したチェックリスト及び事業進捗（決裁）チェック表により記載内容及び添付書類の確認を行う。

## 5. 不祥事による影響

不祥事を起こすことにより、町民からの信用失墜のみならず、被害を受けた組織、当該職員本人に甚大な影響を及ぼすことになる。

### （1）町民に与える影響

公務員の不祥事は、事件の大小に係わらず報道される可能性が高く、町民の町政に対する信用が大きく失墜することになる。

一度失った信頼を取り戻すことは容易ではなく、町政運営に大きな影響を及ぼすことになる。

- ・町政に対する信用失墜
- ・町政運営への不信感

### （2）被害者に与える影響

ハラスメント等の被害者は、その恐怖による精神的ショックや身体の不調はもちろん、場合によっては捜査や裁判などで負担を強いられることになる。

- ・事件にあったことによる精神的ショックや身体の不調
- ・医療等の金銭的な負担
- ・捜査や裁判の過程における精神的。時間的な負担
- ・報道等によるストレスや不快感

### （3）組織への影響

職員は、全体の奉仕者として誠実かつ公正に職務を遂行することが求められている。したがって、不祥事が発生した場合、本人のみならず全職員の信頼と町政への信用が著しく失墜することとなる。また、当該職員の所属課だけではなく、人事担当や総務部門の担当者など、多くの職員が対応に追われることとなり、場合によっては、弁護士への相談や関係機関との調整等による不要な経費が生じる。

- ・町民からの信用失墜
- ・業務遂行への悪影響
- ・不祥事への対応業務の発生
- ・不要な経費の発生

#### (4) 当該職員への影響

不祥事を起こした職員は、新聞報道等により社会に広く知れ渡ることとなり、本人のみならず家族等にも大きな影響を与え、人生設計が崩壊する可能性がある。不祥事の事案によっては刑事上の制裁や民事上の制裁を受けることとなる。更には、任命権者から職員に科する行政上の制裁となる懲戒処分を受けることとなる。

- ・報道機関による実名報道や地域における批判などの社会的な制裁
- ・刑罰・失職等の刑事上の制裁
- ・慰謝料や損害賠償といった民事上の制裁
- ・懲戒処分（免職、停職、減給、戒告）

### 6. 不祥事の再発防止に向けた取組

不祥事が発生した要因の検証及び推進会議において洗い出された業務改善事項等の結果を基に、本町で実施していく再発防止策を取りまとめた。

#### (1) 職員一人ひとりの倫理観の向上と服務規律の確保

不祥事の発生する主な要因としては、本来公務員として備わっているべき倫理観、法令遵守の意識やモラルの欠如にあるが、不祥事を起こした職員以外によるミスや不正を未然に防ぐ意識が欠如し、内部統制の機能不全も原因である。

##### ①職員の意識改革

不祥事を未然に防ぐには、職員一人ひとりが高い倫理観を身に付けることが第一と考える。

危機管理意識・法令遵守意識の向上を図るため、全職員を対象とした公務員倫理、服務規律に関する研修を実施する。

##### 【主な課題】

- ・公務員としての倫理観、コンプライアンス意識及び服務規律の欠如
- ・仕事に対する慣れや甘え
- ・不祥事に対する意識の低さ・欠如
- ・利害関係者との接触に関する意識の低さ
- ・他の職員が行う仕事に対する関心の希薄さ
- ・隠ぺい体質

##### 【重点的な取組】

- ・倫理、サービスの基礎的知識の向上
- ・日頃の身だしなみやあいさつなど、一般社会的マナーの向上

##### 【具体的な取組】

- ・公務員倫理に関する研修の実施

【総務課】

- ・阿賀町職員倫理規定の遵守の周知を徹底 【総務課】
- ・服務規律に関する研修の実施 【総務課】
- ・阿賀町職員服務規程の遵守の周知を徹底 【総務課】
- ・コンプライアンスカードによる自己点検の実施 【総務課】
- ・職場にふさわしい身だしなみとあいさつの徹底 【総務課】
- ・交通法規違反や交通事故の防止 【総務課】
- ・自己点検チェックシートの作成と活用 【総務課】

## ②法令等の知識の定着

不祥事は事務に関連する法令やルールに関する知識の不足、欠落により生じる場合もある。過去の慣例や経験のみを頼りに事務を遂行していると、間違いや重大な法令違反に繋がる危険性がある。

職員として基本的に身につけていなければならない法令遵守の意識の醸成や知識の定着を図るため、公文書管理、法制執務、契約事務など公務員として基本となる知識の習得や事務事業執行に関する研修を実施する。

### 【主な課題】

- ・組織としての職員に対する教育不足
- ・業務に関連する法令やルールなどの知識不足
- ・職場研修（OJT）に任せる職員育成による慣例の踏襲

### 【重点的な取組】

- ・コンプライアンスに対する取り組みの強化と推進体制の整備
- ・組織としての人材育成

### 【具体的な取組】

- ・公務員としての基本的な法令研修の実施 【総務課】
- ・民間企業の講師による研修会の機会を提供 【総務課】
- ・契約事務研修会の実施 【総務課】
- ・随意契約手順書の作成 【総務課】
- ・指示書の運用基準の作成 【総務課】
- ・会計事務研修会の実施 【総務課・出納室】
- ・財務事務研修会の実施 【総務課】

## （２）情報共有、職員相互牽制の強化

### ①情報共有の徹底

課、係内での情報共有の不足により情報の属人化が生じ、事務処理上のミスや漏れ、業務の遅れを他の職員が見逃すこととなり重大な不祥事に繋がる可能性がある。

事務処理上のミスや漏れ、不正を防止するため、課、係内での情報共有の徹底を図る。

### 【主な課題】

- ・デジタル化、ペーパーレス化による情報共有の低下
- ・担当任せによる情報の属人化
- ・業務予定の共有化不足
- ・業務のマニュアル化の不足

### 【重点的な取組】

- ・情報共有による事務処理のミスや漏れを防止
- ・事務処理マニュアルの作成
- ・事務分掌による主任、副主任体制の徹底
- ・課、係内における報告・連絡・相談の徹底

### 【具体的な取組】

- ・標準的な事務処理マニュアルの作成と活用 【各課】
- ・適切なタイミングでの報告・連絡・相談の徹底 【各課】
- ・係内ミーティングの週1回以上の開催 【各課】
- ・グループウェアのスケジュール入力 of 徹底 【総務課】
- ・外出時の目的、場所、帰庁時間等の共有と報告の徹底 【各課】
- ・関係機関等からの文書の回覧の徹底 【各課】

## ②職員相互牽制の強化

2年連続して発覚した不祥事は、経験の長い職員による不適正な事務処理である。担当任せにより職員相互間のチェック体制に不備が生じ、その積み重ねが重大なミスや不正に繋がる危険性がある。

ミスや不正を防止するため、主任副主任や事務分掌による職員相互牽制体制を構築し、更には管理職員によるチェック機能を強化し課単位での牽制機能の強化を図る。

### 【主な課題】

- ・業務の属人化による職員相互牽制機能の低下
- ・主任副主任体制の機能の低下
- ・人員不足により業務分担が困難
- ・チェック機能の不足
- ・チェック方法、項目等のマニュアルの未整備

### 【重点的な取組】

- ・適切な業務分担の実施
- ・管理職員によるチェックの強化
- ・主任副主任による相互チェック機能の強化

### 【具体的な取組】

- ・主任・副主任等によるチェック機能強化 【各課】
- ・業務分担による会計書類のチェック機能の強化 【各課】
- ・業務進捗チェックシートの作成及び活用 【各課】

- ・業務に応じたチェックマニュアルの作成及び活用 【各課】
- ・事務量に応じた職員配置 【総務課】
- ・定期的な人事異動 【総務課】

### (3) 管理監督者のマネジメント力の強化と職場環境の改善

#### ①業務進捗管理の徹底

管理職員による定期的な業務の進捗状況の把握、必要な調整を行うことにより、担当職員に過度な負担を強いることなく、計画した事業の進捗を図ることができる。

管理職員による事業の進捗状況の把握と適切な指導監督が行うことができるよう業務進捗管理を徹底する。

##### 【課題】

- ・管理職員によるタスク管理、進捗管理や指導力の低下
- ・管理職員の管理以外の業務の増加
- ・担当者任せきりの業務管理体制と管理職員によるチェック機能の不備
- ・管理職員の不祥事に対する意識の低さ
- ・危機管理意識の希薄さ
- ・職場内コミュニケーション、連携、情報共有の不足

##### 【重点的な取組】

- ・管理職員の指導力、管理能力の向上
- ・業務進捗管理体制の構築
- ・チェック機能の強化

##### 【具体的な取組】

- ・管理職員向けのマネジメント研修の実施 【総務課】
- ・業務進捗管理シートの作成及び活用 【各課】
- ・各種チェックリストの作成及び活用 【総務課・各課】
- ・業務進捗管理ミーティングの月1回以上の開催 【各課】
- ・事務量に応じた職員配置 【総務課】

#### ②良好な職場環境の確保

不祥事を未然に防ぐには、組織内のコミュニケーションが円滑に行われ、業務上や私生活上の問題についても相談しやすく風通しの良い職場環境が確保されている必要がある。

管理職員による組織内の風通しの改善、職場風土の活性化を図るため、組織内のコミュニケーションを強化する。

##### 【主な課題】

- ・組織としてのコミュニケーション機会の不足
- ・組織目標の共有不足

【重点的な取組】

- ・組織目標の明確化と共有化
- ・職場内におけるコミュニケーションの活発化

【具体的な取組】

- ・管理職員向けのマネジメント研修の実施 【総務課】
- ・報告・連絡・相談のしやすい職場環境の構築 【各課】
- ・管理職員による職員の外出時の目的、場所の把握 【各課】
- ・定期的な職場ミーティングの実施 【各課】
- ・人事評価面談の一層の活用 【総務課】

(4) ハラスメントの防止対策

①ハラスメント対策の推進

ハラスメントは、職員の労働意欲の低下による労働の権利や人権を侵害するもので、職場環境の悪化を招き、公務の円滑な遂行を阻害する行為であることを認識し、その防止に努める。

【重点的な取組】

- ・ハラスメント防止対策の徹底
- ・良好な職場環境の確保
- ・職員の精神的な不安の解消

【具体的な取組】

- ・計画的なハラスメント研修の実施 【総務課】
- ・阿賀町職員のハラスメント防止に関する規程の周知 【総務課】
- ・ハラスメント相談窓口、相談員の定期的な周知 【総務課】

(5) 人事施策

①人事施策の推進

町民の福祉の向上と利便性を優先とする行政サービスの煩雑化や多様化に加え、職員数の減少により、過密な業務スケジュールとなる傾向があり、ワーク・イン・ライフの崩壊や健康障害など誘引する可能性があるため、業務の見直しや事務の改善を進める。

また、長期間にわたり同一業務を担当する傾向があるが、このことは人事の硬直化を招くとともに、業務に対する視野が限定され、慣れなどから正規の手続きを経ない事務処理が起こる可能性がある。

【課題】

- ・慢性的な職員不足
- ・長期間の同一業務従事

【重点的な取組】

- ・研修やOJTマニュアルによる人材育成の推進
- ・職員調書、人事評価を活用した人事異動
- ・組織を補完する外部人材の積極的な活用

【具体的な取組】

- ・適正な職員募集の実施 【総務課】
- ・業務量に応じた適正な人員配置の実施 【総務課】
- ・自己申告制度（異動希望）の活用 【総務課】
- ・人事評価制度の人材育成への活用 【総務課】
- ・分掌事務ローテーションの実施 【各課】
- ・再任用職員、役職定年職員の有効的な配置の実施 【総務課】
- ・外部委託の活用 【各課】

## 7. 契約事務の適正執行の徹底

工事や業務委託の発注者は、発注準備、入札契約、工事施工又は業務履行、完成又は完了後のそれぞれの段階で契約発注事務を適正に実施し、公正性、透明性の確保及び不正行為を排除する。

### (1) 適正な契約事務及び工事発注管理等の確保

特に建設工事の請負については、阿賀町財務規則第7章の契約及び建設工事請負約款の規定に基づく適正な処理を徹底する。

【課題】

- ・契約行為の理解不足による契約書類や契約内容の不備
- ・工事発注指示書の不適切な使用
- ・検査・検収の知識不足による検査の不備
- ・受託者との協議書の共有不足による不適切な契約

【重点的な取組】

- ・適正な契約事務の知識の向上
- ・契約内容の履行状況の把握と管理の徹底
- ・工事発注指示書の取扱いの厳格化
- ・完了検査及び履行確認の強化

【具体的な取組】

- ・契約事務研修会の実施 【総務課】
- ・随意契約手順書及び指示書運用基準の作成 【総務課】
- ・協議事項の書面化と共有の徹底 【各課】
- ・検査員による完了検査及び履行確認の完全実施 【各課】
- ・工種別の検査マニュアルの作成 【建設課・農林課】

## 8. 阿賀町職員の懲戒処分に関する基準の厳格化

懲戒処分に関する基準については、任命権者の行う懲戒処分がより一層厳正に実施されるよう、処分量定を決定するにあたっての指針を標準的な処分を明示し、人事院及び他自治体の基準を参考にした厳格な処分基準に改訂した。

## 9. 行動指針の実践

不祥事は、職場を統括する課長職の管理監督者としての責任や、部下を育成する指導者としての役割意識、また、職員一人ひとりが高い倫理観と法令遵守意識を保持していれば、その発生や拡大を未然に防ぐことが可能である。この行動指針に基づき、管理職員としての資質の向上をはじめ、職階層別に応じた取り組みを早急に展開し、公務員倫理、服務規律や法令遵守意識を備えた職員の育成に努める。

## 10. 推進会議におけるリスクと対策のとりまとめ

各階層別会議及び全職員向けの調査から提出された「業務改善リスト」を基に、町の業務全体におけるミスや不祥事の潜在する事務処理等とその対策のとりまとめを行った。

今後は、洗い出されたリスクと対策について全庁的に取り組むこととし、毎年度、改善状況等の確認と更なる洗い出しによる点検を行うものとする。