

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)

【要約版】

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. 2年連続の不祥事の概要	2
3. 不祥事の再発防止に向けた取組	6
(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	
(6) 契約事務の適正執行の徹底	
(7) 阿賀町職員の懲戒処分に関する基準の厳格化	
4. 行動指針の実践と検証	10

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、更に令和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。

町民及び関係者の皆様の信頼を大きく失墜させてしまったこの事態の背景には、当事者である元職員ら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存在したのではないかと考える。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、今一度振り返ることが必要である。

阿賀町は、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「業務改善推進会議」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。）を策定することとした。

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とする。

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職場風土を総力挙げて作らなければならない。

2. 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。

③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うことを徹底した。

水道事業会計の規程どおりに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る。

【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年度に国庫補助事業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関わらず、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考ええる。

【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、その能力の養成とさら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。

③改善事項

【コンプライアンス意識の醸成】

○公務員倫理に関する研修（コンプライアンスに関する研修、ハラスメント研修）を継続して実施し、その意識付けを徹底する。

○契約事務、財務事務、公文書管理の基本的な研修を実施する。

【人員不足の解消・執行体制強化】

○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て事業執行機能を強化した。

○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。

【業務マネジメント】

○これまで1人の担当者が行っていた、補助金・起債事務及び工事等業務について、業務を分担することとし、相互にチェックできる体制とした。

○業務管理、予算執行管理を徹底し、事業の進捗管理チェックシートを作成し、スケジュール及び進捗状況を共有することとした。

○補助金関連書類、その他国や県からの通知文書について、係内回覧を改め課長までの決裁を受けるものとし、管理職員による事業執行状況や事務処理等の把握を強化した。

○請負業者と工事監督員による協議・指示・承諾事項等は書面を作成し、決裁を受けるものとした。

○履行確認や完了検査は、設計書、仕様書の内容と現場や完成図書及び成果品の確認を徹底し、検査調書作成の際は、事業内容の確認を徹底することとした。

3. 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業務改善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

①職員の意識改革

【主な課題の分析】

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。

不祥事を起こした職員以外の職員に、ミスや不正を未然に防ぐ意識が欠如し、内部統制が機能していなかった。

【必要な対策】

重点的な取組	具体的な取組み	担当課
・ 倫理、服務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	・ 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

【主な課題の分析】

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、過去の慣例や経験のみを頼りに事務を遂行し、間違いや重大な法令違反に繋がる危険性がある。

【必要な対策】

重点的な取組	具体的な取組み	担当課
・ 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	・ 公務員としての基本的な法令研修の実施	【総務課】
	・ 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 ・ 会計事務研修会の実施 ・ 財務事務研修会の実施	【総務課】 【総務課・ 出納室】 【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

【主な課題の分析】

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。

【必要な対策】

重点的な取組	具体的な取組み	担当課
・ 情報共有による事務処理のミスや漏れを防止	・ 標準的な事務処理マニュアルの作成と活用	【各課】
・ 事務処理マニュアルの作成	・ 適切なタイミングでの報告・連絡・相談の徹底	【各課】
・ 事務分掌による主任、副主任体制の徹底	・ 係内ミーティングの週1回以上の開催	【各課】
・ 課、係内における報告・連絡・相談の徹底	・ グループウェアのスケジュール入力の徹底	【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回覧の徹底	【各課】

②職員相互牽制の強化

【主な課題の分析】

同一業務を同一職員が長期間担当することにより、担当者任せとな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。

【必要な対策】

重点的な取組	具体的な取組み	担当課
・ 適切な業務分担の実施	・ 主任・副主任等によるチェック機能強化	【各課】
・ 管理職によるチェックの強化	・ 業務分担による会計書類のチェック機能の強化	【各課】
・ 主任副主任による相互チェック機能の強化	・ 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

【主な課題の分析】

管理職員による定期的な業務の進捗状況の把握、必要な調整及び適切な指導監督が行えていなかった。

【必要な対策】

重点的な取組	具体的な取組み	担当課
・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）	・管理職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

【主な課題の分析】

職場内ミーティング等のコミュニケーションを図る機会が不足し、組織の目標、業務の進捗や課題等の情報共有が不足していた。

【必要な対策】

重点的な取組	具体的な取組み	担当課
・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	・管理職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

【主な課題の分析】

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、その防止に努めなければならない。

【必要な対策】

重点的な取組	具体的な取組み	担当課
・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	・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

【主な課題の分析】

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。

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。

【必要な対策】

重点的な取組	具体的な取組み	担当課
・研修やO J T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	・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】

(6) 契約事務の適正執行の徹底

①適正な契約事務及び工事発注管理等の確保

【主な課題の分析】

工事や業務の発注者は、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しなければならないが、契約行為の理解不足による契約書類や契約内容の不備が生じるおそれがある。

【必要な対策】

重点的な取組	具体的な取組み	担当課
・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	・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】
	・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】

(7) 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に関し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。

4. 行動指針の実践と検証

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。

作成した行動指針が着実に実践されたかを検証し更なる業務改善に取り組むものとする。