

不祥事の再発防止に係る取組の実施状況

(令和5年3月31日現在)

1 はじめに

市は、「和光市職員による不祥事の再発防止に関する第三者委員会」から提出された「調査報告書」を受けて、令和3年12月に「和光市・不祥事の再発防止にかかる対応方針」を策定し、再発防止に向けて様々な取組を講じています。

さらに、令和4年6月には「元和光市職員の不祥事に関する調査特別委員会」から「最終報告書」が提出されました。市は、この報告書を真摯に受け止め、直ちにその内容を精査した上で、コンプライアンスに関する問題点やリスクの洗い出しを行い、不祥事が発生した原因を解明するとともに、引き続き再発防止に向けた取組を推し進めております。

この度、当該取組の実施状況についてお知らせします。

2 顕在化した問題点やリスク

(1) 第三者委員会調査報告書

- ・市の人口の増加率と比較し、職員の増加率が低い。
- ・元市職員の容易にアクセスできる場所に現金やキャッシュカードが保管されていた。
- ・元市職員は、高齢者などに関する情報を部下からの報告として収集可能であった。
- ・元市職員は、部下を自らの指示通りに動かせる状態であった。
- ・元市職員が部下に対して虚偽の発言をしても、それが受け入れられる状態であった。
- ・オーソドックスな事務処理が遵守されていないと思われる事例が散見された。
- ・職員は、公務遂行に必要な法令や制度の理解が不十分である。
- ・元市職員のパワーハラスメントが職員の思考停止を招いていた。
- ・長期にわたって幹部職員が単一の部署に留まっていると、その専門性が高まるというメリット以上に、周囲からの牽制が効かなくなるというデメリットが大きくなる。
- ・元市職員を特別な存在として扱い、長期にわたり人事異動の対象としなかった市の人事政策に問題があった。
- ・元市職員は、大声で部下や外部の事業者を叱責したり、指示を恣意的に翻したりすることが日常的であったため、多くの職員は委縮し、元市職員の顔色を伺いながら業務を実施せざるを得ない状況下にあった。
- ・ハラスメント処理申出書には、元市職員による部下への違法行為の強要、業務結果が芳しくなかった際の部下への責任転嫁などが頻繁に行われていたことが記されている。
- ・ハラスメント処理申出書を提出した市職員からは、期待した効果が得られなかったというコメントがあった。

- ・現金・キャッシュカード・預金通帳等のリスクが高い資産を扱うことに当たり、規則や要領等のルールが存在し、複数の職員による多重チェックの仕組みが随所に講じられていたにもかかわらず、それが遵守されていなかった。
- ・市の職員が外出先において市民から突然現金を預かったというような想定外の業務に関しては、その際の行動指針となるものが整備されていなかった。
- ・重要な意思決定に関してルールに沿った運用がなされておらず、記録も作られていない点で、文書主義の不徹底、あるいは逸脱が日常化していたと考えられ、元市職員による不正の機会を創り出した。
- ・民事の交付金返還の事案では、会計検査院に提出した書類が保存されておらず、会計検査院に指摘された際のやり取りや交付金取消決定までの厚生労働省との調整のやり取りは、文書として作成されていない。
- ・元市職員には、不正を思いとどまらせる倫理観や遵法精神が欠如し、不正を正当化・許容する姿勢があった。
- ・元市職員は「市や国に貢献しているのだから、多少のことは行っても許されるべき」という考えを持つに至り、その結果、法令などを踏まえて業務を実施するという事務遂行の姿勢を欠くに至った。
- ・当時の市長をはじめとする市の幹部にとって、和光市のプレゼンスを挙げている元市職員の存在は大きなものであったと想像でき、暴走を感知したとしても、「大目に見る」といったバイアスが働いてしまうということは避けがたかった可能性がある。
- ・周囲の職員にとっても、元市職員によるパワーハラスメントを恐れるあまり、とりあえず指示に従っておけば自らには責任は生じない、という意識が醸成された可能性がある。
- ・市役所内にコミュニケーションや情報の共有といった文化が根付いておらず、組織風土が閉鎖的なムラ社会に近くなってしまっている。
- ・元市職員に対する処分が不十分だったため、市役所内に「何を言っても変わらない」という諦めに近い雰囲気を作り出したという面が否めない。
- ・民事のシステム案件では、元市職員の主張を検証しないまま、当時の市長、副市長、関係各課の決裁手続が進んだことが確認できる。これは、組織内に緊張感が欠如し、馴れ合いに近い状態が生じてしまったことを示唆している。
- ・組織風土に一定の規律を持たせるためには、監督・牽制機能が機能していることが重要であるが、これらの機能は形骸化し、部長間、各部署間における牽制機能が不全であった。
- ・交付金の返還という異常事態が生じたにも関わらず、元市職員の虚偽の説明を当時の市長以下幹部職員が疑わず、会計検査院の指摘や厚生労働省の交付金取消通知の趣旨も議論された様子が伺えない。結果として市議会にも元市職員が虚偽の説明を行い、交付金返還の議決を得ている。

- ・システム事案に関しては、随意契約を締結しているが、本当に当該会社しかできなかったのかチェックがなされていない。
- ・実際のシステム納入が無いにもかかわらず、検査印が押され、委託会社に委託料が支払われている。
- ・年度内に納入されるはずのシステムが動いていなかった。
- ・内部監査機能が十分に機能していなかった。現金出納の検査結果や定例監査報告書からは、元市職員の不正に関連する指摘はなされていない。
- ・職員のヒアリングからは、外部（市職員 0B）から人事への介入があるようなことが伺われた。
- ・元市職員のような一個人が業務プロセスの全段階の責任と権限を有することが問題であった。
- ・職員課のような人事に直結するところがハラスメントの受付窓口では、実効性を担保することが困難な場合もある。
- ・職員規模を勘案すると、職員の組織のマネジメント層が委員を務める公益通報制度は、職員にとって心理的に利用しにくい面があるのではないかと。
- ・元市職員の不正事案では、刑事・民事を問わず、定められた決裁・承認プロセスを得ていない例が散見された。
- ・元市職員の出張記録が残されておらず、出張に関する経理記録も残されていない。

(2) 調査特別委員会報告書

① 預り金管理

- ・公金外等の預り金等について庁内で共通したルールがなかった。
- ・元市職員が担当職員に直接指示する等、職務執行体制に反していた。
- ・職員が元市職員のパワーハラスメントにより、委縮し、思考停止等を引き起こしたことで、冷静に考えれば荒唐無稽な内容の虚言を用いた指示に応じた。
- ・通報体制の不備により、職員が公益通報や相談といった行動をとらず、発覚まで長期間を要した。
- ・現金の取扱要領を制定したが、職員に対して制定されたことの周知、運用の指導はされず、慣例による現金の取扱いを継続し、要領が遵守されていない。
- ・県監査における指摘事項等を業務改善につなげる意識が欠落していた。

② 公益通報

- ・職員から公益通報書面が提出されたが、既に警察に相談していることや外部調査員により事件の調査を開始したことを理由に、公益通報委員会を開催することなく不受理とした。
- ・通報者職員への指示について、前市長と副市長との協議の上で決定せず、それぞれ独自の判断で行った。

- ・公益通報の対応経過に関する書類が残っていない。
 - ・当時の公益通報に関する要綱では、秘密保持の観点から上位者の違法行為に対して十分な対応ができなかった。
- ③ パワーハラスメント
- ・ハラスメント被害処理委員会に第三者を入れなかった。
 - ・ハラスメント被害処理委員会の審議処理結果を当事者に通知する仕組みであるため秘匿性が保たれなかった。
 - ・ハラスメント申出者への聞き取り記録が保管されていない。
 - ・元市職員に対する聞き取り調査は、前市長及び副市長のみによって行われ、聞き取り内容の記録は残されていない。
 - ・市の委託事業者へのパワハラの実態調査がされていない。
 - ・元市職員（部長級）が担当職員に直接指示する等、職務執行体制に反していた。
 - ・組織としてのガバナンスが欠如していた。
 - ・元市職員は、休暇や職務専念義務免除の手続をとることなく職場外での講演活動等を行っており、謝金を受けていた可能性もあるが、市は把握していなかった。
 - ・職員は、元市職員のパワーハラスメントにより、思考停止、責任放棄の状態に陥っていた。
 - ・職員の中には、前市長及び副市長も元市職員に対しては強い指摘や指導ができないのではないのかとの考えを持つ者もいた。
 - ・庁内において、ハラスメント相談の仕組みが浸透していなかったため、被害を受けた職員は上司へ相談等ができず、救済が十分に図られないままとなった。
 - ・被害を受けた職員が職員課に相談した事実が、元市職員に伝わっていたと見られる元市職員の言動があった。
 - ・被害者である職員が相談の事実の秘匿を強く希望したことを理由に、聞き取りや被害処理委員会による対応をせず、被害者職員を他部署へ異動することにより対応していた。
 - ・パワーハラスメントの直接の被害者ではない職員も、他の職員がパワーハラスメントを受ける様子を目の当たりにすることで、相当のストレスを感じていた。
 - ・地域ケア会議は、定期的ではなく元市職員の都合で開催され、会議においては、元市職員が気分で職員を怒鳴りつける、職員を公然と馬鹿にする発言をすることがあった。
 - ・事業者から市議会議員に対し、元市職員からパワーハラスメントを受けたとする申出があった。
 - ・元市職員の異動後に起きた別のパワーハラスメント被害を受けた職員は、職員課及び所属部長に相談したが改善されず、病気休暇の取得後、退職に至った。
 - ・元市職員の異動後も、元市職員以外の職員による2件のパワーハラスメント被害申出書が提出された。

- ・元市職員の異動後の職場環境の改善状況を定期的にチェックするモニタリングが行われなかった。
 - ・元市職員のパワーハラスメントを認定したにもかかわらず、懲戒処分に至らなかった。
 - ・パワーハラスメントに対する組織的な対応ができていなかった。
 - ・大きく傷を受けた保健福祉部の職員の心と身体のケア、公務員としての自尊感情の回復、自律的・主体的な施行と判断力の再構築への支援が十分になされなかった。
- ④ 地域介護・福祉空間整備等施設整備交付金
- ・関連書類の一部が所定の箇所に保管されていなかった。
 - ・当時厚生労働省に派遣中であった元市職員の意向に沿った形で市の決定がなされた。
 - ・交付金の対象を偽って、国交付金の申請手続きを行い、事業者に対して市補助金を交付した。
 - ・市が提出した交付金に係る整備計画書の公印について、所定の手続を踏んで押印されたのか明らかでない。
 - ・1,000万円以上の国の補助金交付に関する起案について、事務専決規則に反する決裁手続を行った。
 - ・地域密着型サービス拠点整備補助金について市の補助金交付要綱等はなく、事業者に対して市補助金の交付決定がされた時点で事業者から市に対する市補助金申請がされていないかった。
 - ・実績報告についての書類について、公印使用簿に公印使用の記録がないにもかかわらず、公印が押印されている。
 - ・職員が不自然に思っても上司に相談できなかった。
 - ・市補助金を受けた事業者に対し、交付決定の取消や聞き取り等の調査を行わず、市補助金の返還を求めている。
 - ・議会は、委員会審議において、元市職員の虚偽の答弁を前提として補正予算案を可決した。
 - ・最終的な決裁者としての前市長の行政執行上の責任が問われていない。
- ⑤ 定期巡回サービスにおける情報システムの導入事業
- ・契約事務や支払事務を行った職員は、システム導入の経緯や具体的内容を知ることなく、元市職員の指示により手続を行った。
 - ・事業者作成の見積書について、日付が空欄であり、件名部分が手書きで訂正され訂正印（印影が明らかでない。）が押されている。
 - ・契約書案について、仕様書が添付されておらず、条項の一部に体裁の乱れがあり、業務名の年度が誤っている。
 - ・事業者から市に対し、本件事業の成果物が納入された事実はなく、市にこれまでに本件システムが導入された事実もない。
 - ・対応職員が元市職員の荒唐無稽な指示に対して疑義を述べたり、他の管理職に相談しな

った。

- ・元市職員は、補正予算の委員会審議において議会に対して虚偽の説明を行い、この説明を前提に議会は補正予算案を可決した。
- ・契約締結起案について、仕様書と実際の業務実施期間や仕様書と契約書（案）の年度が異なっている。
- ・見積額の適正性が確認されておらず、随意契約の理由に根拠がない。
- ・契約締結と同日に、事業者からの請求書の発行、支出負担行為決議書の起票・決裁、支出命令書の起票・決裁が行われている。
- ・システムが稼働していないにもかかわらず、元市職員の不祥事発覚まで全く指摘されてこなかった。

3 不祥事発生の原因

「第三者委員会調査報告書」、「調査特別委員会報告書」、全庁的に実施した業務手続の総点検やヒアリングの結果等を分析し、不祥事が発生した原因を究明しました。

- ① 現金・通帳・キャッシュカードなどの資産の取扱いが不適切であった。
- ② システム導入等、非定型的な業務に関する業務委託について、納品成果物の検査が不十分であった。
- ③ 適正な権限に基づかず、重要な意思決定が行われていた。
- ④ 業務に関する法令等の理解が乏しいことにより、起案時や決裁プロセスにおいて十分な起案文書の確認が行われなかった。
- ⑤ 適正な承認手続を経ることなく公印が押印され、文書が発出された。
- ⑥ 公益通報について、通報窓口が内部職員（職員課）であることにより、職員が通報を行うことを躊躇した。
- ⑦ 組織的な不正やマネジメント層が関連する不正に対応可能な公益通報制度ではなかった。
- ⑧ 「和光市職員の公益通報に関する要綱」に即した制度運用が行われなかった。
- ⑨ 職場におけるパワーハラスメントを原因とし非違行為が見過ごされ、その状況を職員課が適切に把握できなかった。
- ⑩ ハラスメントについて、適正に処理してもらえない懸念から、通報等が行われなかった。
- ⑪ 特定の職員が特定の職に長期在任することにより、周囲からの牽制が効かなくなり、非違事案が見過ごされた。
- ⑫ 業務がブラックボックス化し、決裁過程等で適正なチェックが行われなかった。
- ⑬ 元市職員は、不正を思いとどまらせる倫理観や法令等を遵守する意識が欠如していた。

4 取組の実施状況（令和5年3月31日現在）

不祥事の再発防止の対応策として、各リスクに対し、次の取組を進めています。

① 現金・通帳・キャッシュカードなどの資産の取扱いが不適切であり、不当な持ち出しや横領等の会計不正が発生するリスク

- ・「和光市金庫管理運用規則」に基づき、金庫管理を適正に実施している。
- ・現金等管理に関するヒアリング結果を基に、準公金の管理に必要な事項を定めた「和光市準公金管理規則」を施行し、職員の準公金の取扱いの適正化を図っている。

② システム導入等、非定型的な業務に関する業務委託について、納品成果物の検査が不十分であることを原因とし、架空取引に対する支払等の不正が行われるリスク

- ・新規システムや新規事業の導入等、非定型的な業務に関する業務委託については、工期の半ばに進捗状況のモニタリングを行う。（令和5年度から実施予定）
- ・契約事務や支払事務について、常に法令等を意識し遵守することを徹底する。（法令等を遵守することを基本とし、市民の期待に応える」というコンプライアンスの基本的な考え方を整理した「コンプライアンスハンドブック」は、令和5年10月から施行予定）

③ 適正な権限に基づかず、重要な意思決定が行われるリスク

- ・専決を行う場合は、事務専決規則等の根拠を明確にしたうえで起案文書を作成する事務フローに見直し、業務手続の適正化を図っている。
- ・業務手続の総点検として、事務専決規則等における専決事項を見直した。

④ 業務に関する法令等の理解が乏しいことにより、起案時や決裁プロセスにおいて十分な起案文書の確認が行われないリスク

- ・業務手続の総点検として、各課所等で取り扱う主な行政手続について、根拠法令や審査基準、業務マニュアル等の有無を確認した。この総点検の結果は、人事異動時の事務引継ぎや副担当を導入すべき業務の一覧作成に活用している。
- ・文書管理における問題点が指摘されたことを受け、文書管理事務に関する有識者による「公文書管理セミナー」を全職員を対象として実施した。

⑤ 適正な承認手続を経ることなく公印が押印され、文書が発出されるリスク

- ・市長印の保管課が起案文書を確認のうえ、押印を行う事務フローに変更する。
（令和5年10月から施行予定）

- ⑥ 公益通報について、通報窓口が内部職員（職員課）であることにより、職員が通報を行うことを躊躇するリスク
- ⑦ 組織的な不正やマネジメント層が関連する不正に対応可能な公益通報制度ではないことにより、十分な対応ができないリスク

- ・「和光市職員の公益通報に関する要綱」を改正し、公益通報制度の外部通報窓口を設置するとともに、公益通報委員会において外部の弁護士に意見等を求める仕組みとした。

- ⑧ 「和光市職員の公益通報に関する要綱」に即した制度運用が行われないリスク

- ・「和光市職員の公益通報に関する要綱」及び「公益通報に関するフローチャート」を全庁的に明確に示した上で運用している。

- ⑨ 職場におけるパワーハラスメントを原因とし非違行為が見過ごされ、その状況を職員課が適切に把握できないリスク

- ⑩ ハラスメントについて、適正に処理してもらえない懸念から、通報等が行われないリスク

- ・職員のアラスメント防止に対する意識醸成を図るため、ハラスメント研修を全職員を対象として実施した。今後も定期的な実施する。
- ・「和光市職員のアラスメントの防止に関する要綱」を改正し、外部のアラスメント相談窓口を設置するとともに、被害処理委員会において外部の弁護士に意見等を求める仕組みとした。
- ・「和光市職員のアラスメントの防止に関する要綱」及び「ハラスメントの対応フローチャート」を全庁的に明確に示したうえで運用している。
- ・自己申告書について、所属長を通さず直接職員課へ提出できる仕組みとした。

- ⑪ 特定の職員が特定の職に長期在任することにより、周囲からの牽制が効かなくなり、非違事案が見過ごされるリスク

- ⑫ 業務がブラックボックス化し、決裁過程等で適正なチェックが行われないリスク

- ・事務処理を行うために最低限必要な人員配置ではなく、業務の性質に応じて副担当制を導入し業務の属人化を防ぐことで、安定した市民サービスを提供するとともに、牽制機能が有効となる執行体制を確保する。

（「和光市職員定員管理方針（令和5年度～令和9年度）」：令和5年3月政策決定

副担当制：令和5年10月施行予定）

- ・令和4年4月及び10月の人事異動において、職員の退職、採用及び昇任に伴う異動とともに、人事ローテーション等に基づく各職員の適性や能力に合わせた配置転換を実施した。

⑬ 不正を思いとどまらせる倫理観や法令等を遵守する意識が欠如するリスク

- ・「法令等を遵守することを基本とし、市民の期待に応える」というコンプライアンスの基本的な考え方を整理したハンドブックを作成し、運用する。(令和5年10月施行予定)
- ・風通しの良い職場づくりと職員の相談しやすい環境をサポートすることを目的とし、「グループメンタリング制度」を実施した。

※ 市民の皆様への説明につきましては、係争中の事案について裁判の判決が確定した後、その判決結果に応じた措置を講じ、しかるべき時期に説明会等を実施する予定です。