

# 第三者委員会報告書

平成30年 8月31日

立科町 第三者委員会

# 目 次

<b>第1</b>	<b>第三者委員会の概要</b>	
1	第三者委員会設置の経緯	1
2	第三者委員会の目的	1
3	第三者委員会の構成	1
4	第三者委員会の開催状況	1
<b>第2</b>	<b>事実の調査及び認定</b>	
1	直接的な原因	2
2	間接的な原因	3
<b>第3</b>	<b>評価及び原因の分析</b>	6
1	直接的な原因	6
2	間接的な原因	7
<b>第4</b>	<b>提言</b>	9
1	基本的な再発防止策	9
2	具体的な改善方法等	10
<b>第5</b>	<b>おわりに</b>	14

# 第1 第三者委員会の概要

## 1 第三者委員会設置の経緯

立科町では、平成29年12月下旬、下水道事業において予算が不足する契約を、上司の許可なく不適切な事務処理により締結したことが発覚した。そのため立科町は、この不適切な事務処理の調査、事実認定及び原因の分析を行い、再発防止に向けた取り組みを行うため、平成30年2月26日に利害関係のない弁護士・行政書士及び行政経験者による第三者委員会を設置した。

## 2 第三者委員会の目的

第三者委員会では、日本弁護士連合会の「企業等不祥事における第三者委員会ガイドライン」に準拠し、次の目的で活動することとした。

### (1) 事実の調査及び認定

書証、デジタルチェック、ヒアリング、アンケート等により、不適切な事務処理の直接的な原因ばかりでなく、その背景にある要因・遠因を含めて調査及び認定を行う。

### (2) 評価及び原因の分析

調査及び認定に基づく事実を、専門的見知及び行政経験から評価し原因を分析する。

### (3) 提言

評価及び原因の分析を踏まえて、再発防止策等の提言を行う。

## 3 第三者委員会の構成

委員長：町田 清（弁護士） 委員：木内 和政（行政書士） 委員：寺島 秀勝（行政経験者）  
委員：山浦 康弘（行政経験者） 委員：芝間 教男（行政経験者）

## 4 第三者委員会の開催状況

・第1回委員会	・	・	H30. 2. 26 (月)	10:00~12:00
・第2回委員会	・	・	3. 16 (金)	9:30~12:00
・第3回委員会	・	・	3. 30 (金)	9:30~12:00
・第4回委員会、書証・パソコン確認	・	・	4. 6 (金)	9:30~17:00
・第5回委員会、ヒアリング1	・	・	4. 13 (金)	9:30~12:00
・第6回委員会、ヒアリング2	・	・	4. 16 (月)	9:30~12:00
・第7回委員会、ヒアリング3	・	・	4. 20 (金)	9:30~12:00
・第8回委員会、ヒアリング4	・	・	4. 27 (金)	9:30~12:00
・第9回委員会、ヒアリング5	・	・	5. 10 (木)	9:30~12:00
・第10回委員会	・	・	5. 16 (水)	9:30~12:00
・第三者委員会進捗報告書の提出	・	・	5. 31 (木)	立科町長宛 文書による
・第11回委員会、議会全員協議会説明	・	・	6. 4 (月)	9:30~12:00
・第12回委員会	・	・	6. 14 (木)	9:30~12:00
・第13回委員会、理事者との意見交換	・	・	6. 25 (月)	9:00~12:00
・第14回委員会、ヒアリング6	・	・	7. 4 (水)	9:30~12:00
・第15回委員会	・	・	7. 20 (金)	9:30~12:00
・第16回委員会	・	・	8. 2 (木)	9:30~12:00
・第17回委員会	・	・	8. 8 (水)	15:00~16:30
・第18回委員会	・	・	8. 17 (金)	9:30~12:00
・第19回委員会、理事者との意見交換	・	・	8. 23 (木)	9:00~12:00
・第三者委員会報告書の提出	・	・	8. 31 (金)	立科町長宛 文書による

## 第2 事実の調査及び認定

### 1 直接的な原因

#### (1) 下水道事業関係事務

##### ①社会資本整備総合交付金について

立科町では、下水道事業の円滑な運営と安定的な施設維持等のため、国の交付金「社会資本整備総合交付金」を活用している。平成28年度には、立科浄化管理センターの耐震診断事業（総額19,200千円）について当該交付金（「事業費の2分の1」9,600千円）を申請し交付を受けている。

この交付金対象の下水道事業について、国では平成28年4月に、下水道の点検・調査を実施し部分的な補修工事を施工する今までの「長寿命化計画」から、リスク調査を行い補修工事の優先順位を付け中長期的観点から年度毎の工事費を平準化し進める「ストックマネジメント計画（以下「SM計画」という）」へと移行した。

全国の市町村での長寿命化計画からSM計画への変更は、平成28年度開始と一年遅れの平成29年度開始があり、立科町では3年でSM計画を実施する予定で平成29年度の交付金の申請を行っていた。

一方、市町村の下水道事業の支援を行っている日本下水道事業団（以下「JS」という）では、平成28年度からSM計画について基本事業期間を3年間として市町村の支援を進めていた。平成29年度に入り市町村の事業実績が出てくると、比較的小規模な町村では2年間でSM計画を実施した方が効率的であり費用縮減になることから、平成29年5月にJS担当者から立科町の下水道担当係員に対して、2年間でSM計画の提案が行われた。

こうした経緯により、平成29年度事業費の増額が必要となり、結果として、平成29年度下水道事業費の予算が不足することとなった。

立科町建設課の下水道担当係員が人事異動で交代した時期と、国の交付金事業の大きな見直し時期が重なったことが、今回の不適切な事務処理の背景となっている。

##### ②予算が不足した契約の締結

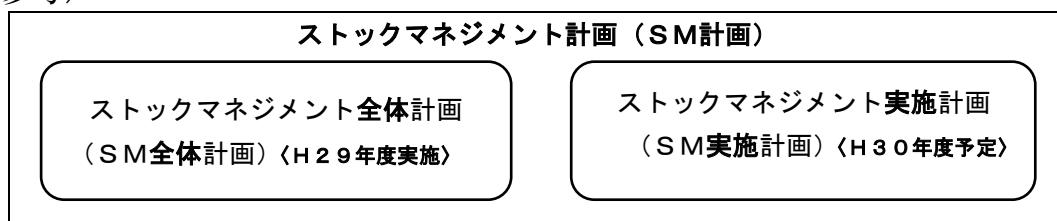
役場では、国又は県からの交付金を基礎とし予算計上することが多く、その中で、予定した事業規模等が変更となり年度途中で予算が不足する見込みとなることがある。

その場合、通常は予算不足が見込まれた時点で、所管課内で課長・係長・担当職員等で協議し、予算を増額する必要性が十分に確認できた場合には、総務課長に補正予算の処置を含め事業費の増額を申請する。この申請は財務会計システムに入力される。

総務課長はその必要性を確認し、理事者の裁定を仰ぎ、理事者が認めた場合は町議会に補正予算案を上程し承認を得る。

通常このような事務処理を行う必要があるところ、下水道担当係員は、平成29年度下水道事業「ストックマネジメント全体計画（以下「SM全体計画」という）」について、これら補正予算承認までの一連の事務処理を行うことなく、予算が不足するままで日本下水道事業団と契約を締結した。

（参考）



（注意：SM計画＝SM全体計画＋SM実施計画）

### ③上司の許可を得ない契約

役場での随意契約の通常の流れとして、業者からの見積書提出後に担当係員が起工伺を起案し上司の決裁を受け、その決裁にて総務課財政係と会計室に合議を行い事前審査を受ける。

その後、総務課財政係で相手方と契約額の交渉を行い合意すると、契約書に町長印を押印し相手方と契約を締結する。そして、契約書は財政係から担当係員に渡され、担当係員は契約書を基礎とした支出負担行為書を作成し決裁をとる。

通常、このような流れで契約が締結されるが、下水道担当係員は、平成29年度のSM全体計画の委託業務契約について、起工伺を起案せず上司の決裁や事前審査を受けることなく、また、本来財政係が行う「契約書（協定書）への町長印」について、下水道担当係員本人が押印し契約を締結していた。平成29年度はこの委託業務契約について一連の必要な事務処理をほとんど行うことなく進めていた。

また、平成28年度耐震診断委託業務については、起工伺が作成され町長決済が終了しているが、総務課財政係と会計室の合議による事前審査を受けることなく、本来財政係が行う価格交渉がなされないで、下水道担当係員が契約書（協定書）に押印している。この平成28年度の耐震診断業務委託契約も、部分的に不適切な事務処理であった。

## (2) 下水道消費税確定申告及び納付事務

下水道にかかる消費税の確定申告は、毎年9月末迄に佐久税務署に行うことになっている。平成28年の下水道の消費税確定申告は期限内に終了し、その後必要な事務手続きを行い消費税の納付を行っている。

平成29年の下水道の消費税確定申告について、下水道担当係員は9月末迄の申告期限を過ぎてから佐久税務署に申告したことから、消費税にかかる延滞金が発生した。当然、延滞金の予算措置はなく、下水道担当係員としては、上司に相談すれば予算の確保等調整のため更に迷惑をかけると考え、上司に報告せず自分で延滞金の納付を行っていた。

また、平成30年7月4日第三者委員会での立科町からの説明によると、平成28年9月に申告した平成27年度下水道消費税確定申告及び平成29年10月に申告した平成28年度消費税確定申告において、税額の算出にあたり誤って借入金（公営企業会計適用債）を消費税の課税対象とし、過去の借入金に対する償還金の税率を5%で計算すべきところ8%で計算し納税額が過大となっていたことが、佐久税務署からの指摘を受け判明し、是正が行われたとのことであった。

## 2 間接的な原因

### (1) 建設課の体制

一般的に課制の事務組織では、係員の重要な業務について上司がチェックを行い管理する体制がとられている。また、業務の進捗や予算などについて課内の関係者が情報共有し、円滑な業務の遂行に役立てている。さらに、近年労働環境の整備が重要な課題となり、過労死やうつ病対策・メンタルヘルスへの対応も大切な上司の業務となっている。

建設課の体制について、書証・ヒアリング等により状況を確認したところ、今回の不適切な事務処理に関して間接的な要因が認められたので報告する。

### ① 上下水道係長としての業務

上下水道係で1千万円を超える案件を含め重要な事業は1年に数件であり、予算額・契約時期・契約額・契約先・完成時期程度の進捗管理を行うことは、係長として一般的であると考えられる。

上下水道係長は、平成29年度下水道係が担当するSM全体計画について、係アドレスのメールにて交付金の決定通知を確認しているが、具体的な契約業務として少なくとも9月以前に起工伺の決裁を終了しなくてはならないことについて、担当係員に催促はしたもののその後の確認が中途半端となり、不適切な事務処理が進んでしまった。係長は他の重要な事業を含め、契約時期等を記録するなど意識して進捗管理を行っていなかった。

また、係内の情報共有について、係長は下水道担当係員からの報告や相談には応じていたが、積極的に情報収集し不適切な状況に事前に対応する姿勢ができていたかという点、肯定できない状況であった。

### ② 建設課長としての管理業務

建設課所管の事業等で重要な案件を管理することは課長としての本来業務であり、所管業務を滞ることなく円滑に進めるためにも進捗の把握が必要である。

平成29年度において建設課長は、課内の重要な事業等について件名を記録し、事業又は行事等が終了した案件について見え消しでチェックを行っていた。しかし、工期や事業期間を考慮し予算額・契約時期・契約額・契約先・完成時期程度の進捗管理を行う必要があったと思われるが、そこまでの管理をせず不適切な事務処理を未然にチェックすることができなかった。

また、課内の全体業務を円滑に進めるための情報共有について、課長・係長をメンバーとした打合せ会議やそれに匹敵する情報交換の場を設けておらず、課内業務の把握が充分ではなかった。

### (2) 総務課の公印の管理体制

立科町公印規則では、第6条に「公印を使用するときは、公印取扱者に当該原義及び施行文書を示し、承認を受けてから押印しなければならない。」とされている。

しかし、実態は庶務係長が公印の出し入れを行い、総務課長席又は庶務係内の机に置かれ、職員はいつでも自由に公印を使用できる状態が長年続いていた。

不適切な事務処理が発覚後、公印規則どおり総務課長が原義及び施行文書を確認し押印する是正措置をとっているが、以前から総務課長が公印規則どおりに運用していれば、不適切な公印使用に対するチェックが可能であった。

### (3) 郵送物等文書の仕分け業務

立科町文書取扱規程では、第6条で「到達した文書及び物品は、総務課庶務係において次の各号により処理しなければならない」とされ、第1号では、「文書は開封し、事故文書を除き収受印を押し、副町長閲覧に供して主管課に配布する」と規定されている。更に、第7条第1項により「課長は、配布を受けた文書を査閲し、・・・主管係長に回付しなければならない」とされている。

しかし、実態は庶務係で封筒を開封せず各課各係の郵送物等仕分け担当職員に文書等をそのまま配布し、郵送物等仕分け担当職員が開封後に係内の職員に配布している。建設課上下水道係では、郵送物等仕分けを行う職員は下水道担当係員であった。

#### (4) パソコンの係アドレスと個人アドレスの使用

役場内では、業務に使用するメールについて、各職員は係アドレスと個人アドレスを使用できる環境となっている。そのような環境下で、係アドレスと個人アドレスの使い分けについて組織として統一した使用方法を職員に示しておらず、アドレスの使い分けについては、職員個人の考え方に委ねられていた。

下水道担当係員が業務に使用していたメール用のアドレスも、係アドレスと個人アドレスの両方があり、県からの通知等は基幹系パソコンの係アドレスにメールが届いているが、担当係員から県やJ Sへの連絡の際には個人アドレスを使用していた。

業務上重要な事項のメールのやりとりについて、もし下水道担当係員が係アドレスを使用していれば、S M全体計画の進捗等について係長が確認・チェックしやすい状況となっていたと思われる。

#### (5) 適切な研修の実施

立科町では、職員の研修について「職員の研修に関する規程」が定められている。この規程は昭和36年1月4日施行され50年以上改正はされていない。この規程は、「新規採用者研修」「在職者研修」「幹部職員研修」「監督者研修」と分かれ、それぞれの研修科目が別表となっている。

研修は、庶務係において市町村職員研修センターからの通知により「必修研修」対象職員に参加依頼を行い、「任意研修」は希望者を募り研修に参加させている。また、それ以外の研修は、研修パンフレット等の回覧により各職員が係長に参加希望を申し出ることで、係長が業務状況等を考慮して決定している。

下水道担当係員は、下水道業務に関連した研修を平成28年度に4回、平成29年度に3回受講している。当該係員の経歴としては、工事や委託事業などの契約業務に携わった経験は無く、事務的業務も14年ぶりという役場職員の中でも少し特殊な経歴であり、当該職員に必要な研修が適切に計画されていたとは言えない。

建設課内で課長・係長が課内職員の経歴等を踏まえ、計画を立てて研修を受けさせるシステムは役場内になかった。

#### (6) 人事管理について

下水道担当係員は、採用当初2年間税務関係業務を経験し、その後、観光商工課で14年間索道関係業務に就き、平成28年4月に下水道係に配置転換となった。人事は理事者の権限であり、当該人事異動についても理事者が決定したものである。

理事者は職員の経験や能力だけでなく職員の今後の活用や職員自身の将来性を考慮し、配置予定場所の業務状況も確認した上で、総合的に判断し人事異動を行っている。

しかしながら、前任の下水道担当係員が当該係となって1年であったこと、下水道係で国の交付金事業の大きな見直し時期が近づいている情報を入手できなかったこと、また、下水道担当係員の経歴を考慮し異動後に行政職としての基礎知識の速やかな取得のための研修が行われていなかったことは非常に残念であった。

#### (7) 労務管理について

下水道担当係員は時間外勤務の業務命令を受けることなく、長時間職場に残り業務を行っていた。また、長時間残っても担当業務に追いつけず精神的に追い込まれていた状況が覗えた。そして、上下水道係長も多くの時間を業務命令無しで職場に残っていた。

職場長である建設課長は、部下がどのくらい職場に残っていたか時間数を把握しておらず、総務課長や理事者への報告もされていなかった。

職員の勤務時間管理の所管は総務課長ではあるが、このような長時間職場に残る状況については、組織全体に関係する重要な内容であり、理事者が状況を把握し必要に応じて対策を講じるべきものであるが、組織全体への時間外勤務に関する必要な指示は確認できなかった。

## (8) コンプライアンス推進関係

10年ほど前から、国や公的機関だけでなく銀行などの民間企業や団体では、組織としてコンプライアンスを推進する取り組みが増加している。コンプライアンスは一般的に「法令遵守」と訳されているが、単に法令違反をしないというだけに止まらず、組織内のルールを守り公平・公正な態度で業務に臨むことも含まれ、企業としては「公正・適切な企業活動により社会貢献を目指す」思想を含む幅広い意味として使用されている。また、社会常識や高い倫理観に則って行動することもコンプライアンスを推進する目的となる。

立科町には、「職員の綱紀及び職務執行に関する規程」が存在し、職員が遵守すべき事項が定められている。しかしながら、この規程のみでは、職員の倫理観や法令遵守の水準を高めるための運用は難しい。

下水道担当係員は、契約や予算管理の一連の流れについてルールを守ることが出来なかった。また、役場内では郵便物等の仕分けについて文書取扱規程どおりの運用がなされていなかった。公印の管理についても公印規則に基づいた管理が長年出来ていなかった。パソコンメール用の係アドレスと個人アドレスの使用方法は職員の考えに委ねられ、統一した使用方法が定められていなかった。研修について建設課内で職員に合わせた研修計画が作成されていなかった。

全ての業務を規定通りに進めなければならないとは考えないが、上記のような現状を考えるとコンプライアンスの基本が職場全体に行き渡っていないと言わざるを得ない。過去に固定資産税の計算誤りなど不適切な事務処理が発生した立科町としては、コンプライアンスの推進に取り組むことが必要であった。

## 第3 評価及び原因の分析

### 1 直接的な原因

#### (1) 下水道事業関係事務

##### ① 補正予算申請業務の未対応

平成29年度、下水道担当係員は、立科町の下水道事業SM全体計画に関し、5月には予算が不足する状況となっていたにもかかわらず、見積書の上司への回覧や予算不足にかかる上司への相談・協議を行っておらず、予算管理について未対応であった。

下水道担当係員は、平成29年6月以降適切な時期に補正予算の計上等について、上司と相談し申請を行うべきであった。

##### ② 契約・施工業務に関する重要な事務処理の未実施

平成29年度、下水道担当係員は、立科町の下水道事業SM全体計画に関し、起工同を作成せず、委託業務見積書・協定書(案)等の通常上司へ回覧する書類も上げておらず、SM全体計画の契約・施工に関する重要な事務処理が未実施であった。

不適切な事務処理の理由として下水道担当係員は、担当していた業務量が自分の処理能力を上回り能力的にも精神的にも余裕が無く、通常の事務処理を進められない状態となったことをあげている。この話を鵜呑みにはできないが、悪意をもって進めた



ものではなかった。

しかし、起工伺など文書の起案に関し定められた「立科町文書取扱規程」に違反し、業務の相互連絡・調整・報告の徹底等に関し定められた「職員の綱紀及び職務執行に関する規程」に違反している。

今回の不適切な事務処理については、他の要因・遠因はあるが直接的な原因は、下水道担当係員が当該業務を処理するための知識及び情報収集を怠り、実施すべき必要な事務処理を行わなかったことであり、相応の責任があると認められる。

### ③ 不適切な事務処理による影響

不適切な事務処理による立科町の運営や予算への影響は、3年計画で動いていたSM計画を2年間で実施することにより、全体の所要額は次のように軽減している。

年度/区分	平成29年度	平成30年度	平成31年度
3年間での事業	SM全体計画(12,000千円 + 12,000千円程度)		SM実施計画
実施となった事業	SM全体計画(19,590千円)	SM実施計画	

しかしながら、このような結果に止まったのは契約の相手方である日本下水道事業団が、地方公共団体の出資による「地方共同法人」であり、地方公共団体の下水道事業を支援する立場の業者であったことによることが大きい。

一番の問題は、このようなルールに沿わない事務処理が続いたとしたら必ず立科町に損害が及ぶことになったはずであり、再発防止の取り組みは必須の課題である。

なお、通常の契約業務の場合、起工伺の町長決裁終了後には財政係が相手方業者と価格交渉を行い、両者合意の上契約書に押印するが、今回、この価格交渉が行われず契約書に下水道担当係員の独断で押印し契約が締結された。もし、実際に財政係において価格交渉が行われた場合、契約額が安価になった可能性は否定できない。不適切な事務処理により立科町が損害を被る可能性があったといえる。

## (2) 下水道消費税確定申告及び納付事務

平成29年9月、平成28年度分下水道消費税確定申告の期限を過ぎてから申告し延滞金を発生させたこと、平成27年度分及び平成28年度分の当該確定申告業務において、計算を誤って申告し高額な税金を納付していたことについても、下水道担当係員が当該業務を処理するための知識及び情報収集を怠ったことが直接的な原因であり、相応の責任があると認められる。

## 2 間接的な原因

### (1) 建設課の管理体制

下水道担当係員に直接的な原因があるものの、建設課長及び上下水道係長が、重要な業務の進捗について徹底して管理を行っていたとしたら、また、課会などを定期的で開催し、情報共有に努めていたとしたら、今回の不適切な事務処理を100%防ぐことができた。したがって、当該上司は下水道担当係員を指導・監督する立場として、上司としての職責に応じた責任がある。

### (2) 総務課の公印の管理

総務課長の業務である公印の管理について、立科町公印規則に基づき押印する体制を堅持していたら、今回の不適切な事務処理を100%防ぐことができた。

不適切な事務処理が発覚後は是正措置をとっているが、総務課長職に就いて2年以上公印規則に反した公印の運用を続け、規則を遵守しなかった責任がある。

### (3) その他の要因・遠因

パソコンのメールアドレスの使用方法が統一されていないことにより、上司が下水道担当係員の業務状況を把握しにくかった。

また、メール文書の回覧ルールが不明確であったことで、下水道担当係員がJ Sとの業務連絡のメールを回覧していなかったとも考えられる。

そして、郵送文書等の配布方法が「立科町文書取扱規程」に基づかない運用であったため、S M全体計画に関する重要な郵送文書が他の職員の目にとまらなかった。

これら適切な業務体制が整っていなかったことも要因の一つである。

### (4) 研修・教育制度

役場職員は、定年年齢に近い職員が多かった数年前に退職者が増加したこともあり、近年途中採用者が増加し、一般職の事務職員で採用後5年以内の職員が全体の27%となっている。役場業務の経験が浅い職員の割合が増え、職員の年齢構成や経験年数の環境が以前と変化している。

研修については、庶務係が研修内容を職員に周知し受講者を募集し進めているが、職場の人材に応じた各課室の研修計画は作成されていなかった。また、理事者に「職場の中での上司から部下への教育が重要」という考え方がある一方で、職場内で研修を進める「O J T（職場内研修）」の知識や技術を学ぶ研修を受講させていなかった。

研修規程は50年以上改正されておらず、今の役場職員の年齢構成や経験年数等の環境に適合せず脆弱となっており、不適切な事務処理が起きやすい状態であった。

### (5) 人事・労務管理

平成28年4月の下水道担当係員の人事異動は、理事者の権限で実施したものである。人事異動は、理事者の総合的な判断で決定して問題ないが、今回の場合、前任の下水道担当係員が当該係となって1年であったこと、下水道係で国の交付金事業の大きな見直し時期が近づいていたこと、下水道担当係員の経歴を考慮した契約業務の研修が行われていなかったことを考えると、理事者の実施した当該人事異動は最適な人事異動であったとは言えない。

また、時間外勤務は上司の命令により実施することになっているが、上司の命令の有無に関係なく係長・係員が時間外に職場に残っている時間数が非常に多く、組織としてその時間数を把握していない。

時間外勤務は課・係・時季により異なるが、相当な時間数となっており、上下水道係長と下水道担当係員は、長時間勤務により業務の遂行に悪影響を与えていた。

これらのことは、人事・労務管理上非常に重要なことであり組織のガバナンスに係ることから、このまま改善せず放置することはできない。

### (6) コンプライアンスの推進

立科町では、過去に固定資産税の計算誤りが発覚した問題などがあり、コンプライアンスの推進に取り組む社会的環境が進んでいる近年において、理事者はコンプライアンスの推進に取り組む必要があった。

もし、コンプライアンスの推進に積極的に取り組んでいたとしたら、規則・規程に沿わない運用について、改善する場が設けられたかもしれない、契約業務について上司の決裁を得ることを優先させていたかもしれない。

このことは、結果論であるかもしれないが、今回の不適切な事務処理に全く関係ないと無視することはできない。

## 第4 提 言

### 1 基本的な再発防止策

#### (1) 重要な業務の進捗管理

課長アンケートでは、8人中6人が重要な事業や行事の進捗管理を行い、2名は部下からの相談にアドバイスを行っている。それにもかかわらず今回の不適切な事務処理が発生していることから、重要な事業及び行事の進捗管理については「徹底した方法」を明確に定め運用すべきである。

#### (2) 円滑なコミュニケーションの環境確保

今回の不適切な事務処理に至る一因として、建設課内で職員間のコミュニケーションが十分保たれていなかったことがある。職員アンケートでは、30%程度の職員にコミュニケーションが希薄である等の問題意識が存在した。

このような状況を払拭するためにも、各職場において、定期的に課会・係会を開き、業務の進捗状況を部下に報告させ情報を共有すべきである。

共有した情報に基づき上司が必要なアドバイスとバックアップを行い、職員相互に意識してより円滑なコミュニケーションを図る努力をしていただきたい。

#### (3) 公印規則に基づいた事務処理

公印の取り扱いは、総務課長が「立科町公印規則第6条」及び「職員の綱紀及び職務執行に関する規程第3条第4号イ」を厳守し、総務課長交代時には文書により当該事項を必ず引き継ぎ、将来に向けて当該規則・規程の遵守を継続すべきである。

#### (4) 文書管理規程の改正等

立科町文書管理規程第6～7条で規定する「庶務係から副町長に閲覧を依頼し、その後、主管課長の査閲を行い、担当係長・係員へ配布」という流れは、行政文書が増大した現状では効率性に疑問があり、規程を改正することにより、現実的で効率的な方法とすべきである。

#### (5) 職員のスキルアップ・教育体制の確立

役場職員は、様々な役場業務を人事異動により経験しスキルアップしていくが、現在の研修制度は役場職員の年齢構成・経験年数等に適合しているとは言えない。

今後、職員全員が重要な役場業務を円滑に遂行するため、職員のスキルアップ・教育制度の確立が必須である。組織として、充実した教育体制を構築し研修規程を改正すべきである。

#### (6) 人事システム

平成28年4月の人事異動は、結果論であるが最適な人事異動とは言えず、職員アンケートにおいても、組織・人事に対して改善を求める記述が18件存在した。

理事者が担当する人事異動は、人事評価を含め情報を収集・分析し、将来を見据え総合的に決定することになるが、それで充分ということはなく、より幅の広い観点で検討することが必要である。

人事異動の決定権は理事者にあるが、職員の状況を一番近くで確認でき一番理解することが可能な職場長（課長・室長等）の具体的な意見を収集するシステムを構築し、その意見を参考として人事異動を決定すべきである。

## (7) 業務状況の把握と対応

上下水道係では、時間外に職場に残らなければならない時間数が長時間となり、事務処理に悪影響を与えていた。そして、職員が職場に残っている時間数を担当課長は把握していなかった。これは、当該係のみでなく、役場組織全体に言えることである。

最近、衛生委員会での産業医の指摘により役場にタイムカードが導入されたが、タイムカードについては職員の健康管理・メンタルヘルスに利用するばかりでなく、職員の労務管理・業務状況の把握に活用すべきである。タイムカードの労務管理・業務状況の把握のための具体的な活用方法を、速やかに検討し実施すべきである。

## (8) コンプライアンスの推進

コンプライアンスを積極的に推進することで、組織内のルールを守り公平・公正な態度で業務に臨むことや、社会常識と高い倫理観に則って行動することにつながる。コンプライアンスの推進を継続することで、職員の適正業務の意識は確実に高まり、行政を行う職員の基本的なサービス感覚を向上させる。

コンプライアンスを推進し職場組織に定着させることは簡単なことではないが、是非、理事者が腰を据え前面に立って積極的に推進していただきたい。

## (9) 業務改善を推進する組織体制の確立

調査の過程で、いくつかの業務について「標準化されていない」、「解釈が職員によって異なる」と感じるがあった。また、提出された資料が分かりにくいものもあった。一方で、職員は勤務時間以外も自ら残り業務整理をすることが多く、業務に余裕がないことも分かった。さらに、再発防止のための多くの指摘をせざるを得ない状況であった。これら多くのことを解消するには、業務改善を推進する組織体制が必要である。

職員アンケートでは80件を超える記述回答があり、多くの積極的な意見が含まれ、業務改善を推進する力が各職員に備わっていると感じている。役場組織として、業務改善を推進する組織を是非創り上げていただきたい。

なお、業務改善は様々な費用削減にもつながり、予算編成にも良い影響が及ぶため、長時間残らなければいけない職員の業務環境を、効率性の面だけでなく増員による改善も検討していただきたい。

## (10) 組織改革

第三者委員会として多くの提言をしたが、立科町には全ての提言を積極的に受け入れて前進してもらいたい。しかし、それは簡単なことではなく組織改革を行う努力が必要となる。

提言を基礎に組織改革を進めるには、通常の会議やプロジェクトチームの編成のみでは厳しい面があると思われ、新たな部門の設置（組織の再編）を提案する。

新たなに理事者のスタッフ部門として、平成31年度から「人材育成業務改善室（仮称）」を設置し、組織改革に真正面から取り組んでいただきたい。

## 2 具体的な改善方法等

### (1) 重要事業・行事進捗管理表（仮称）の運用

幹部会議において、現在各課長が使用している進捗管理方法を全て提出させ、その上で一定の基準様式「重要事業・行事進捗管理表」（仮称）を定め運用する。

運用方法は、基準様式により各係長が作成し、複数係のものを一体化させて課長が進捗管理を行い、それを幹部会議で、四半期毎にチェックすれば効率的である。

なお、当該進捗管理表は普段各係長が業務に活用し、必要に応じ追記し課長に報告することが必要となる。

## (2) 職員相互のコミュニケーションの努力

職員間におけるコミュニケーション確保のため、具体的に次の努力が必要である。

- ・ 上司に対し業務の状況を随時報告し、疑問点については相談を欠かさないこと。一人だけで判断し業務を遂行してはならない。
- ・ 上司である課長・係長は、部下の業務の進捗状況を積極的に管理しなければならない。上司は部下から報告がなくとも、自分の方から声かけをし、報告を求めることが必要である。
- ・ 上司は、部下からの報告や相談を待つという姿勢ではなく、部下が職務をスムーズに遂行しているか否か、自ら積極的に確認しなければならない。
- ・ 上司は部下の業務量について、部下がどれだけ業務を抱えているか、どのような問題に直面しているかを、日々の会話やメールによって把握すること。
- ・ 同僚は、自分の業務を行なっているだけではなく、繁忙時などにはお互いサポートし合うという姿勢を持つべきである。前任者も、引継後であっても後任者の相談に乗るなど力になるべきである。
- ・ レクリエーション等で意思疎通の機会を設けることも検討願いたい。

## (3) 公印管理の効率化

公印規則に基づいた運用を継続する中で、公印省略の対象とする文書の種類を明確化して「公印省略」を推進し、公印の使用を必要最小限とする努力が必要である。

## (4) 文書管理規程の改正

郵送文書の振り分け方法等文書管理については、パソコンのメール文書の回覧方法を含め、現在の「立科町文書管理規程」について効率的かつ現実的な方法を、現場職員を含め検討することを推奨する。

## (5) 教育体制の確立

職員がどの部署（課・係・担当）に異動しても、その業務を円滑に遂行することが必要である。人事異動に伴い新たな業務内容を早期に把握し、滞りなく進めるため、自ら学習することも必要になる。引継書による学習は勿論、同僚・上司・前任者に対し積極的にアプローチし、早期の業務内容習得が肝心である。そのため、少なくとも次の3点を充実させるべきである。

### ① 県・町村会や町が実施する研修

公務員としての基本理念、基礎知識の習得や共通政策の推進時に行われる研修は、各自治体が共同して開催している。この研修への参加は勿論、職員の資質向上のため職員が希望する研修について配慮し、特に、異動に伴い新たな知識や技術を習得する必要がある場合には、職務命令で研修に参加させるべきである。

研修計画の策定に当たっては、基礎研修、専門研修等内容を吟味しながら年度計画を作成し、計画的な職員の育成を図っていただきたい。

なお、効率的な研修方法と職員の質向上のため、研修受講者が職場に戻り「伝達講習会」を実施することも検討願いたい。

## ② 職場内で業務を行いながらの OJT

OJT (On the Job Training「職場内研修」)は、業務を進めながら職員の資質を高める方法である。上司が職員に対して何をどのように高めたいかを職員とともに目標として設定し、誰がどのように実施するか計画を立て実施する研修方法であり、OJTが各職場に定着する職場風土の確立を望む。

## ③ 職員の自己啓発

自らを高めたいとする自己啓発は、他人から強制されるものではなく、「本人のやる気」が極めて重要であり、「自らの学習行動を自主管理すること」である。したがって、上司からの本人がその気になる職場の雰囲気作りや、具体的な目標の設定に対するアドバイス等が必要であり、自己啓発を取り組む環境の整備を望む。

## (6) 人事関係の情報収集

理事者が行う人事異動・職員配置のための情報収集として、人事異動対象職員の基準を定め、職場のトップである課長・室長等から人事異動対象職員名簿により「現状の評価や推薦及び異動理由と異動に伴うフォロー」等の意見を出させるシステムとすべきである。また、本人の希望・家庭の事情等も参考とすることが大切であろう。

他の方法として、人事評価制度を活用しながら、理事者だけでなく管理職の一部を検討する会議に入れるなど、新しい人事異動のシステムを構築する方法も考えられる。

いずれにしても、幅広い情報収集を活用した人事と、期間に余裕を持った計画的な内示が行えるシステムを構築すべきである。

また、下水道係の国の交付金事業のように業務に大きな変化が見込まれる場合は、担当職員が見直し後の業務等の十分な知識と今後の対応方針を後任担当者にキチッと引き継げるよう、異動時期を調整するなど人事的な配慮が必要である。

## (7) 業務状況の把握と対応

課長等上司は、新たな人事評価を十分に理解し正確で公平な評価を行うため、部下の業務処理状況を継続して確認することが必要である。業務が遅れぎみの場合には必要な指導・助言を行い、業務負担が過度になっていたら、理事者と相談すべきである。

また職場長は、業務の中で定型的で外部委託が可能な業務について、予算との折り合いと労務管理上の観点等充分検討し、幹部会議に報告すべきである。

下水道の収入管理や消費税申告業務については、平成31年度から公営企業会計とするため現在システムを導入中である。システムの導入により効率的な業務が可能となるが、入力方法等システムの運用が重要となることから、今年度の準備段階では、導入業者任せでなく建設課として適切な運用準備に力を入れるべきである。

## (8) コンプライアンスの推進方法

コンプライアンスの推進に必要なことは、中心となる職員又はプロジェクトチームを配置することである。まずは組織的に推進体制を構築することである。

当該部門が明確となれば、コンプライアンスにかかる講演会の実施や研修会の開催、コンプライアンスの指針やハンドブックの作成など幅広い活動の継続が可能となる。

立科町では、経済・観光に係る交流協定を神奈川県相模原市と結んでいる。この相模原市では、コンプライアンスの推進に力を入れており、「相模原市コンプライアンス推進指針」を策定し、コンプライアンス推進課を設置し活動等の継続に努めている。また、相模原市コンプライアンス推進委員会を設けて意識調査を行い課題等の整理をしている。相模原市に教示していただくことも選択肢の一つと考える。

## (9) 業務改善の推進方法等

組織として、職員ひとり一人が業務改善を意識して仕事をするすることで、大きな変化を生み出すことができる。

具体的には、職員からの業務改善提案の基本様式を作成し、年に1回期間を定め業務改善の提案を受け付ける。そして、提出された提案の内容を審査し、採用不採用を職場内に公表するシステムを構築したらどうか。なお、業務改善提案様式は、提案内容が具体的となるよう「根拠法令の記入」「必要経費」「改善スケジュール」等の記載と「参考資料」の添付を求めたらどうか。

業務改善の進め方については、「QC(クオリティコントロール)」「TQC(トータルQC)」や「トヨタの改善」など様々な手法が実施されているので、積極的に検討願いたい。

## (10) 組織改革の推進方法等

組織改革を進めるため、新たな部門の「人材育成業務改善室(仮称)」の設置を提案している。当該室の具体的な業務として

- 人事異動の事前調査及び資料作り
- 各課室の研修計画の取りまとめ
- OJT(職場内研修)の推進
- 伝達講習会の計画及び運用
- 業務委託の導入と適時終了の調整
- コンプライアンスの推進
- 業務改善提案(経費縮減提案を含む)の取りまとめ及び審査

などが考えられる。これらの業務は、提言に基づく新たな業務もあるが、現在他課の所管業務もあるので、組織の再編が必要となる。

また、第三者委員会では、この「人材育成業務改善室(仮称)」の室長について、役場職員を中心として公募を行うことを推奨する。公募に際し適切な年齢や行政経験を設定し、論文試験と記述試験で適性を判断し面接試験で最終決定したらどうか。公募することにより、より強力に推進するという意識が伝わる。

## (11) その他

- 職員は自ら、文献やインターネットを通じ学ぶことが求められる。一例として、「洋々亭」という公務員の職務に関するQ&Aサイトがあるので、これを含め活用されたい。
- コンプライアンスの推進について教示をお願いする場合、相模原市以外でもノウハウを持っている自治体や企業は多く、特に地方銀行などは力を入れていると思われる。

### 【参考とした資料・文献等】

- ・ 企業等不祥事における第三者委員会ガイドライン 日本弁護士連合会
- ・ 日弁連ガイドライン後の第三者委員会の現状と展望 東京弁護士会化委員 竹内 朗
- ・ 企業不祥事対応と第三者委員会の実務～信頼のV字回復のための有効利用～  
プロアクト法律事務所弁護士/公認不正検査士 竹内 朗
- ・ 企業不正の調査実務～徴候の検知から調査技術、事後処理まで～  
株式会社 KPMG FAS フォレンジック部門 [中央経済社]

## 第5 おわりに

第三者委員会 委員長 町田 清

私たち第三者委員会は、本報告書に記すとおり、今後立科町が講ずべき対策を提言します。私たちが立科町に求めたいことは、スキルアップや業務改善を通じ、各人がルールを守りながら、責任をもって自分の果たすべき役割を果たし、町の業務を遂行していただきたいと思いますということです。

私たちは、今回の下水道事業の不適切な事務処理を契機として、本年2月から8月まで計19回の委員会において事実を調査し、原因を分析してきました。関係書類の精査、関係者へのヒアリング、職員へのアンケート、議員との協議、理事者との意見交換を行ないました。

その中で私たちは、共通の認識を持つに至りました。

それは、今回の不適切な事務処理につながる要因は一つだけではなく、複合的だったということです。誰か一人にだけ責任があったわけでも、一つしか欠陥がなかったわけでもありません。また、どれか一つが機能していればこのような事態は防げたと考えています。しかし、残念なことに幾つもの重大な要因が重なり、今回の事態を招きました。その意味で今回の事態には根深いものがあったと言わざるを得ません。この点を正面から見据えていただきたいと思います。

原因が複合的である以上、対策も総合的に行なわなければなりません。そこで、私たちが考える主な対策を以下に列記します。詳細は本報告書をご覧ください。

- 1 担当者は責任をもって業務を遂行し、時機を失することなく上司に報告・相談をする。
- 2 上司は部下に業務を任せきりにせず、部下の重要な業務の進捗を管理し、進捗状況に目配りをする。
- 3 理事者は上司の人事評価や意見を考慮し、より適材適所の人事配置に努めるとともに、配属後の部署で求められる教育・指導を行なわせる。
- 4 上司も同僚も、各人の業務分担を前提としつつ、業務の垣根を越えて相互にバックアップしあう。
- 5 職員相互間、上司・部下間において平素から声掛けをするなど、コミュニケーションを保つ努力と工夫をする。
- 6 職員としてスキルアップを図るため、各人は自己啓発を行ない、町は組織的に外部研修やOJTを計画し実施する。
- 7 これまでの公印の使用方法等を改め、ルールを遵守するという意識を高め、規則・規定に基づいて業務を遂行する。
- 8 現状に合わない規則・規定は見直し、メールの使用方法については新たにルールを設ける。
- 9 残業管理について、上司・理事者は業務内容と業務量を把握し、外注化等業務を効率化し、職員の残業を減らすよう努める。
- 10 町民の信頼を回復し行政の責務を果たすことができるよう、職員は英知を結集し具体的な改善策を策定し、その改善策に基づき日々誠実に業務を行なう。

私たち第三者委員会は、調査の過程で立科町の行政について、理事者、議員はもとより職員も強い危機感と問題意識を抱いていることを実感しました。

立科町がこの報告書の提言を基礎に、一丸となって町の業務を見直し実践していくことで、さらなる発展を実現していただきたいと思います。