

公契約関係競売入札妨害事件の概要と再発防止策
(たたき台)

令和元年 月

磐田市再発防止対策本部

目 次

1	はじめに	1
2	事件の概要	2
3	事件発覚後の経過	3
4	処分	5
5	原因究明と再発防止に向けた検討	6
6	事件の原因究明に向けた取り組み	8
7	事件の原因分析と課題の整理	2 2
8	再発防止に向けた取り組み	2 8
9	再発防止に向けた取組体制	4 2
10	おわりに	4 3

1 はじめに

.....

2 事件の概要

平成 31 年 2 月 1 日の報道により、端を発した公契約関係競売入札妨害事件は、同日、前副市長、都市整備課長（当時）、菱和設備(株)浜松支店長（当時）の 3 名が逮捕され、2 月 12 日に公契約関係競売入札妨害罪で、静岡地方検察庁に起訴され、その後有罪判決を受けた。

(1) 公訴事実の概要

前副市長、都市整備課長（当時）、菱和設備(株)浜松支店長（当時）の 3 名は、共謀の上、磐田市が平成 29 年 12 月 15 日に入札を執行した「平成 29 年度（仮称）子ども図書館改修工事（機械設備）」の制限付き一般競争入札に関し、都市整備課長（当時）が、同年 11 月 21 日、磐田市役所西庁舎において、無料通話アプリケーションソフト LINE（以下「LINE」）を使用して、自宅にいた前副市長に対し、同工事の予定価格（税抜き）が 8,940 万円である旨を教示し、前副市長は、同日、LINE を使用して菱和設備(株)浜松支店長（当時）に対し予定価格を教示し、菱和設備(株)浜松支店長（当時）は、事情を知らない菱和設備(株)の従業員に、同年 12 月 14 日、電子入札システムにより、予定価格に近接した価格である 8,700 万円の入札させて、同月 15 日、同工事を落札させ、もって偽計を用いて、公の入札で契約を締結するためのものの公正を害すべき行為をしたとして、平成 31 年 2 月 1 日に逮捕された。

(2) 判決

静岡地方検察庁は、平成 31 年 2 月 22 日に公契約関係競売入札妨害罪（刑法第 96 条の 6 第 1 項）及び共同正犯（同法第 60 条）の罪で静岡地方裁判所に起訴した。令和元年 5 月 13 日に第 1 回公判が静岡地裁で開かれ、検察から前副市長に懲役 1 年 6 カ月、元都市整備課長に懲役 1 年、元菱和設備(株)浜松支店長に懲役 1 年が求刑された。

令和元年 6 月 26 日、第 2 回公判が静岡地裁で開かれ、前副市長に懲役 1 年 6 カ月 執行猶予 3 年、元都市整備課長に懲役 1 年 執行猶予 3 年、元菱和設備(株)浜松支店長に懲役 1 年 執行猶予 3 年の判決が裁判長から言い渡された。

3 事件発覚後の経過

月 日	事 項
平成31年 2月1日(金)	静岡新聞の夕刊で前副市長、男性課長1名が公契約関係競売入札妨害の疑いで、任意で事情聴取されているとの報道
	緊急対策本部の設置
	副市長名で「前副市長に関する新聞報道について」をメール配信
	緊急部長会を招集
	前副市長及び建設部都市整備課長(当時)が、「(仮称)子ども図書館改修工事」にかかる公契約関係競売入札妨害の容疑で逮捕
	緊急記者会見(対応者:建設部長、契約検査課長)
2月2日(土)	緊急部課長会を招集
	市長名で、「綱紀保持の再徹底について」文書配布
	警察による市役所家宅捜索
	臨時記者会見 (対応者:市長、副市長、関係部課長)
2月4日(月)	「前副市長及び市職員逮捕に関する市長コメント」を市HPに掲載
	人事異動発令(建設部長が都市整備課長を兼務)
4日から	議員懇談会(事件の概要について説明) (対応者:市長、副市長、関係部課長)
	県警捜査二課による関係部署職員への事情聴取
2月5日(火)	建設事業審査委員会ヒアリング(市長出席)
	副市長名で「前副市長及び前都市整備課長の逮捕を受けての警察への捜査協力等について」通知
2月7日(木)	菱和設備(株)に対し、工事請負契約等に係る入札参加停止措置 (工事:18カ月間、物品製造6カ月間)
2月8日(金)	記者会見(事件後の経過と今後の対応について説明)
2月14日(木)	再発防止対策本部会議(第1回)
2月15日(金)	公共工事の入札・契約適正化研修 対象者:公共工事等の入札・契約に関する部署の課長及びグループ長
	第1回 調査部会
2月20日(水)	第2回 調査部会
2月21日(木)	本部長ヒアリング開始
2月22日(金)	前副市長及び前建設部都市整備課長が「(仮称)子ども図書館改修工事」にかかる公契約関係競売入札妨害の容疑で起訴
2月27日(水)	副本部長ヒアリング開始
3月1日(金)	第3回 調査部会
3月4日(月)	逮捕・起訴容疑以外の押収書類について、県警から市に返却
3月6日(水)	第4回 調査部会

月 日	事 項
3月8日(金)	再発防止対策本部会議(第2回)にかかる事前打合せ 磐田市職員懲戒等審査委員会
3月11日(月)	第5回 調査部会
3月12日(火)	前建設部都市整備課長を懲戒処分(免職) 建設事業審査委員会において、平成31年度からの予定価格の事前公表を決定
3月14日(木)	再発防止対策本部会議(第2回)
3月15日(金)	職員実態調査(アンケート)開始
3月26日(火)	第6回 調査部会
4月5日(金)	職員実態調査(アンケート)提出締切 対象者3,311人 回収数3,087人分 回収率93.2% 第7回 調査部会
4月9日(火)	職員実態調査(アンケート)入力・集計作業開始
4月18日(木)	再発防止対策本部会議(第3回)にかかる事前打合せ
4月23日(火)	再発防止対策本部会議(第3回)
4月24日(水)	事業所アンケート開始
令和元年 5月9日(木)	第8回 調査部会
5月10日(金)	事業所アンケート提出締切 対象事業所122社 回収数94社 回収率77%
5月13日(月)	第1回公判 静岡地方裁判所2階202法廷(静岡市)13時30分～16時50分 事 件 名：公契約関係競売入札妨害被告事件 事件番号：平成31年(わ)第60号
5月15日(水)	職員実態調査(アンケート)集計結果【速報】を公表
6月26日(水)	第2回公判 静岡地方裁判所2階202法廷(静岡市)11時00分～11時15分 【判決】 前副市長 懲役1年6カ月 執行猶予3年 元都市整備課長 懲役1年 執行猶予3年 元菱和設備(株)浜松支店長 懲役1年 執行猶予3年 磐田市職員懲戒等審査委員会
6月28日(金)	建設部建築住宅課主任を懲戒処分(停職2か月)
7月10日(水)	再発防止対策検証委員会(第1回)
7月23日(木)	第9回 調査部会
8月21日(水)	再発防止対策本部会議(第4回)
8月28日(水)	再発防止対策検証委員会(第2回)
10月2日(水)	第10回 調査部会

4 処分

(1) 逮捕された職員に対する処分

事件の公判等により明らかとなった事実関係を踏まえ、事件の背景、結果、職員の職責、社会的影響等を総合的に勘案し、事件の当事者である前都市整備課長の行為責任につき平成31年3月12日に「免職」の懲戒処分とした。

(2) 関係職員に対する処分

役 職	処分内容	備 考
建設部長	減給10分の1 3カ月	前都市整備課長に対する管理監督責任
建設部建築住宅課 課長補佐	戒告	主任に対する管理監督責任
建設部建築住宅課 主任	停職2カ月	入札予定価格の漏洩

(3) 特別職に対する措置

今回の事件（不祥事）に対し、市政運営の総括責任者として責任を重く受け止め、次のとおり措置した。

特別職	措置内容
市長	減給100分の50 3カ月（令和元年10月1日～12月31日）
副市長	減給100分の10 3カ月（令和元年10月1日～12月31日）
教育長	減給100分の10 1カ月（令和元年10月1日～10月31日）

(4) 業者に対する指名停止

今回の事件で逮捕された者が勤務する業者に対し、次のとおり入札参加資格停止の措置を行った。

① 工事

業者名	期 間	備 考
菱和設備(株) 磐田営業所	入札参加資格停止 (18カ月)	平成31年2月8日～令和2年8月7日

② 物品製造

業者名	期 間	備 考
菱和設備(株) 磐田営業所	入札参加資格停止 (6カ月)	平成31年2月8日～令和元年8月7日

5 原因究明と再発防止に向けた検討

全庁的に事件の原因究明、職員の不祥事の根絶とコンプライアンスを強化するため、平成31年2月14日に「再発防止対策本部」並びに、再発防止対策本部の下部組織として、事件の原因究明及び再発防止策等に向けた具体的な取り組みの検討を行う「調査部会」を設置した。

なお、磐田市議会では、地方自治法第109条第1項及び磐田市議会委員会条例第6条第1項の規定により、「公契約関係競売入札妨害事件に関する調査特別委員会」が設置された。

(1) 再発防止対策本部の設置

組織構成

本部長：市長、副本部長：副市長、本部員：教育長、部局長（14名）

【会議概要】

月 日	事 項
2月14日（木） （第1回）	<ul style="list-style-type: none"> ・これまでの事件発覚後の経過及び市の対応について報告 ・全庁的に事件の原因究明、職員の不祥事の根絶とコンプライアンスを強化するため、市長を本部長とする「再発防止対策本部」を正式に設置することを報告 ・予定価格を非開示とするなど建設事業審査委員会の見直しについて報告 ・再発防止対策の下部組織として、事件の原因究明及び再発防止等に向けた具体的な取り組みの検討を行う調査部会の設置を決定 ・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、庁内組織及び業務体制等が抱える問題点を把握し、再発防止に向けた取り組みを検討していく資料とするため、職員アンケートの実施を決定
3月14日（木） （第2回）	<ul style="list-style-type: none"> ・入札対象の建設工事及び建設業関連業務委託（建設コンサルタント業務委託）の全ての案件について令和元年5月から入札予定価格の事前公表を実施することについて報告 ・全職員（嘱託及び臨時職員を含む）を対象とした職員実態調査（アンケート）の実施時期や具体的な内容について決定
4月23日（火） （第3回）	<ul style="list-style-type: none"> ・事件後の経過及び市の対応についての報告 ・職員実態調査（アンケート）の回収結果についての報告 ・本部長・副本部長による職員ヒアリングについての報告 ・入札制度全般について、適正化をさらに推進するため事業所アンケート調査の実施を決定
8月21日（水） （第4回）	<ul style="list-style-type: none"> ・市議会から「公契約関係競売入札妨害事件に対する申入書」の提出について報告 ・職員実態調査（アンケート）結果報告書について ・事業所アンケート調査結果報告書について

(2) 調査部会の設置

組織構成

- (1) 部会長 副市長
- (2) 部会委員 総務部長・企画部長・各部局の部付13名（課長補佐又は主査級職員）

【会議概要】

月 日	事 項
2月15日（金） （第1回）	再発防止対策本部会議について 調査部会の設置について 職員実態調査（アンケート）の実施について（内容の検討）
2月20日（水） （第2回）	職員実態調査（アンケート）の実施について（内容の検討）
3月1日（金） （第3回）	職員実態調査（アンケート）の実施について（内容の検討）
3月6日（水） （第4回）	職員実態調査（アンケート）の実施について（内容の検討）
3月11日（月） （第5回）	職員実態調査（アンケート）の実施について（内容の検討）
3月26日（火） （第6回）	業者アンケートの実施について 再発防止対策推進計画（案）について
4月5日（金） （第7回）	事業所アンケートの実施について 平成31年度 磐田市再発防止対策推進計画（案）について 職員アンケート調査の入力作業について
4月9日（火）から 4月19日（金）まで	アンケート入力作業
令和元年 5月9日（木） （第8回）	職員実態調査（アンケート）の集計結果【第1弾】について 事業所アンケートの実施及び提出状況について 磐田市再発防止対策推進計画（案）について
7月23日（火） （第9回）	職員実態調査（アンケート）の分析結果について 事業所アンケートの集計結果について 部外者の執務室内立入禁止の徹底について
10月2日（水） （第10回）	公契約関係競売入札妨害事件の概要と再発防止策（案）について

6 事件の原因究明に向けた取り組み

今回の事件を受け、原因を究明し、今後の再発防止に役立てるため、事件当時の業務関連職員などに対し、本部長・副本部長によるヒアリングを実施するとともに、事件の当事者については、公判を通して事件に至った経緯等を確認した。

また、事件につながる原因や背景を分析し、具体的な再発防止策を作成するにあたっての基礎資料とするため、市役所組織や職員が抱える問題点や課題、また職員の法令遵守等の意識を把握するため職員実態調査（アンケート）を実施。事業所から見た市の入札や契約制度等の問題点と改善点を把握するための事業所アンケート調査を実施した。

(1) 公判の傍聴

【第1回公判】令和元年5月13日（月）13時30分～16時50分

【第2回公判】令和元年6月26日（火）11時00分～11時15分

○場 所：静岡地方裁判所2階202法廷（静岡市）

○事 件 名：公契約関係競売入札妨害被告事件

○事件番号：平成31年（わ）第60号

(2) 公判傍聴記録から確認できた事実

- ◇平成28年4月に市長室にて、市長・副市長（当時）・担当者が工事について話し合いをし、副市長（当時）は、市長より工事費をもっと安くできる方法はないか相談を受けた。
- ◇副市長（当時）は、平成28年5月に、副市長室にて菱和設備㈱へ協力依頼した。
- ◇都市整備課長（当時）は、建設事業審査委員会の委員として建設工事等の競争入札に参加する者に必要な資格の審査等にかかる職務に従事していた。
- ◇前副市長は、菱和設備㈱浜松支店長（当時）から予定価格を教示するよう依頼を受ける。
- ◇前副市長は、菱和設備㈱浜松支店長（当時）の依頼に応じ、都市整備課長（当時）に予定価格を教えるよう依頼した。
- ◇都市整備課長（当時）は、建築住宅課主任に予定価格を教示するよう依頼した。
- ◇都市整備課長（当時）は、業者に予定価格が漏洩することを想定しながら前副市長に予定価格を教示した。
- ◇都市整備課長（当時）は、「上司は絶対」という意識から前副市長に予定価格を教示した。
- ◇前副市長が、菱和設備㈱浜松支店長（当時）に予定価格を漏洩した。
- ◇前副市長は、「菱和設備㈱なら設備を分かっており、ベストである、他にはありえない。」とっていた。
- ◇建築住宅課主任は、「聞かれた時には困惑した」が「目上の職員だった」ので断りきれず、予定価格を2度、都市整備課長（当時）に教示。
- ◇菱和設備㈱浜松支店長（当時）は、前副市長宅に手土産を持参したことがあり、食事にも同席した。

(3) 本部長・副本部長ヒアリングの実施

この事件を調査するため、平成25年度以降の市長公室在籍者、工事所管部課長・グループ長等、建設事業関係職員、中央図書館、ひと・ほんの庭 にこっと、総務部、会計課職員等を対象に本部長・副本部長によるヒアリングを実施した。

① 実施期間

本部長ヒアリング： 平成31年2月21日～3月13日

副本部長ヒアリング： 平成31年2月27日～3月19日

② 対象者

本部長： 事件関係部署の部長や課長、グループ長など 33人（約30分/人）

副本部長： 本部長の対象者に加え、工事や入札・契約等を担当する部署の部長や課長、グループ長など 60人（約15～20分/人）

③ 調査の内容

調査対象となる職員に対し、以下のような内容について、聴き取りを行った。

「副市長（当時）や都市整備課長（当時）が業者との関係が近いと感じたことがあったか？」

「副市長（当時）や都市整備課長（当時）との会話で気になったことはあったか？」

「事件が発覚する前までについても、職員に不審な点は見られなかったか？」

「職員が予定価格を漏らしているという噂を聞いたことがあるか？」

「今まで、今回の公契約関係競売入札妨害容疑を連想させるような発言や場面を見聞きしたことがあるか？」

④ 調査の結果

「副市長（当時）や都市整備課長（当時）が業者との関係が近いと感じたことがあった」

「副市長（当時）や都市整備課長（当時）との会話で気になったことがあった」「事件が発覚する前までについても、職員に不審な点は見られた」「今回の公契約関係競売入札妨害容疑を連想させるような発言や場面を見聞きしたことがあった」と回答した職員はいなかった。

しかし、「職員が予定価格を漏らしているという噂を聞いたことがあるか」については、「今回の事件について、都市整備課長（当時）から予定価格を聞かれ、即答しなかったが、迷った上で答えてしまった」と回答した職員がいた。この者は、令和元年6月28日に懲戒処分を受けた。

(4) 職員実態調査（アンケート）の実施

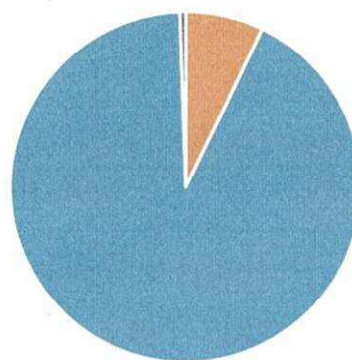
公契約関係競売入札妨害事件を受け、職員の法令遵守（コンプライアンス）意識や職場環境等を把握し、再発防止策の検討・実施に生かすことを目的に、職員実態調査（アンケート）を実施した。調査結果の概要は以下のとおり。

① 調査概要

- 調査期間：平成31年3月15日から3月29日まで
- 対象者：全職員（正規職員・再任用職員・嘱託職員・臨時職員）3,311人
※平成31年3月1日現在、在籍の者
- 回答数：回答総数3,087人・回答率93.2%

任用形態別

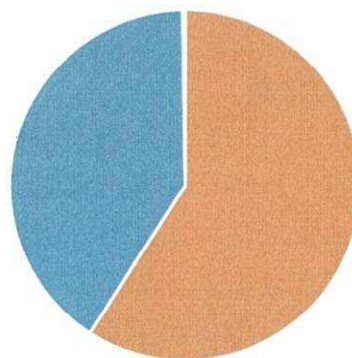
選択肢	回答者数	割合
正規職員・再任用職員	1,825名	59.1%
嘱託・臨時職員	1,254名	40.6%
不明・未回答	8名	0.3%
合計	3,087名	100.0%



■ 管理職 ■ それ以外 ■ 不明・未回答

年齢別

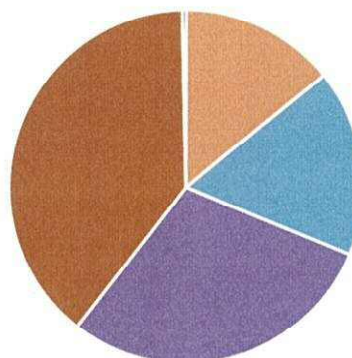
選択肢	回答者数	割合
10歳代・20歳代	437名	14.2%
30歳代	528名	17.1%
40歳代	903名	29.3%
50歳代以上	1,208名	39.1%
不明・未回答	11名	0.3%
合計	3,087名	100.0%



■ 正規職員・再任用職員 ■ 嘱託・臨時職員 ■ 不明・未回答

管理職又はそれ以外

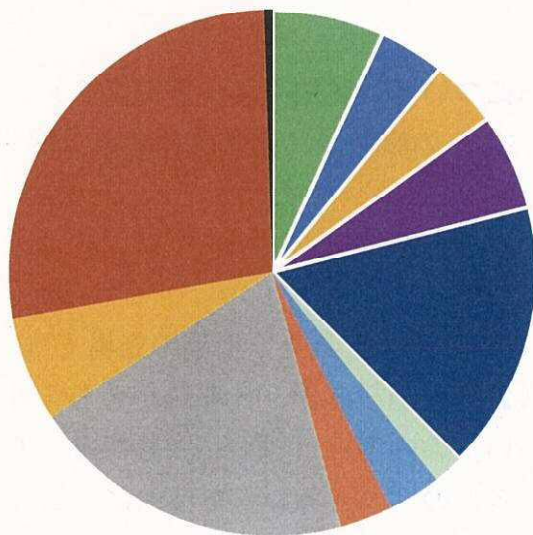
選択肢	回答者数	割合
管理職	221名	7.2%
それ以外	2,849名	92.3%
不明・未回答	17名	0.5%
合計	3,087名	100.0%



■ 10歳代・20歳代 ■ 30歳代 ■ 40歳代 ■ 50歳代以上 ■ 不明・未回答

所属別

選択肢	回答者数	割合
総務部（監査・議会事務局含む）	211 人	6.8%
企画部（会計課含む）	125 人	4.1%
自治市民部	130 人	4.2%
健康福祉部	183 人	5.9%
こども部	509 人	16.5%
産業部	58 人	1.9%
建設部	99 人	3.2%
環境水道部	99 人	3.2%
教育部	617 人	20.0%
消防本部	199 人	6.5%
病院	841 人	27.2%
不明・未回答	16 人	0.5%
合計	3,087 人	100.0%



- 総務部（監査・議会事務局含む）
- 企画部（会計課含む）
- 自治市民部
- 健康福祉部
- こども部
- 産業部
- 建設部
- 環境水道部
- 教育部
- 消防本部
- 病院
- 未回答

② 調査結果の概要

ア 不当な要求について（質問5～質問13）

- ◇過去1年間で37人（1.2％）の職員が不当な要求を受けたことが「ある」と回答した。
- ◇不当な要求を受けたことが「ある」と回答した職員は、「管理職以外」が26人と人数的に多い。
- ◇不当な要求を行った相手の立場では「業者及び業界団体」「市民」の順に多く、市議会議員から6件、元職員からも5件あった。（複数回答有）
- ◇過去1年間で不当な要求に対して、3人の職員が要求に応じたと回答した。
- ◇不当な要求に対して、要求に応じたと回答した3人の職員は、すべて「管理職以外」の職員であった。
- ◇不当な要求を受けたことが「ある」と回答した職員のうち、9人が「誰にも相談していない」と回答した。（複数回答有）
- ◇「誰にも相談していない」と回答した9人のうち、7人が「管理職以外」の職員であった。
- ◇過去1年間で42人の職員が、市民や事業者等からの不当な要求を見たり、聞いたりしたことがあると回答した。
- ◇「上司に言われたら逆らえない。結果的に不正行為につながるような事態になるかもしれない。」という意見があった。

イ 利害関係者とのつきあいについて（質問14～質問22）

- ◇過去1年間で39人（1.3％）の職員が、利害関係者と「関係になった」「関係を持ちかけられた」と回答した。
- ◇利害関係者と「関係になった」「関係を持ちかけられた」と回答した職員は、「管理職以外」が26人と人数的に多い。
- ◇「関係になった」「関係を持ちかけられた」相手の立場では、「業者及び業界団体」及び「市民」が多く、市議会議員から3件、元職員からも1件あった。（複数回答有）。
- ◇利害関係者との「つきあい」の内容は、「飲食」「贈答品」が多い。
- ◇過去1年間で、利害関係者との「つきあい」を理由に、2人の職員が不当な要求に応じたと回答した。
- ◇利害関係者との「つきあい」のあった39人のうち、24人（61.5％）の職員が「上司に報告し、許可を得ていない」と回答した。（複数回答有）
- ◇「上司に報告し、許可を得ていない」と回答した24人のうち、14人が「管理職以外」の職員であった。
- ◇「上司に報告し、許可を得ていない」理由として、24人のうち12人が、「報告・許可が必要な案件だと思わなかった」と回答した。
- ◇過去1年間で44人の職員が、利害関係者と「関係になった」「関係を持ちかけられた」ことを見たり、聞いたりしたことがあると回答した。

ウ 法令順守の状況について（質問23～質問32）

- ◇法令順守について、「正規・再任用職員」及び「管理職」において「業務上必要な法令やルールに対する十分な確認・理解不足」が最も気になると回答した。
- ◇職員倫理規程について、「存在を知らない」と「存在を知っているが、読んだことはない」を合わせると全体で1,544人（50%）の職員が職員倫理規程を読んだことがないと回答した。
- ◇職員倫理規程について、「存在を知らない」と「存在を知っているが、読んだことはない」を合わせた回答割合は、任用形態別では「嘱託・臨時職員」、年齢別では「10歳代・20歳代」及び「30歳代」、職階層別では「管理職以外」、所属別では「こども部」・「教育部」及び「病院」が50%を超えている。
- ◇公益通報制度について、全体で1,942人（62.9%）の職員が「知らない」と回答した。
- ◇公益通報制度について、「知らない」と回答した割合は、任用形態別では「嘱託・臨時職員」、年齢別では「10歳代・20歳代」及び「30歳代」、所属別では「病院」が70%を超えている。
- ◇公益通報対策委員会に相談又は通報をすると「思わない」と回答した職員は、全体で1,906人（61.7%）だった。
- ◇公益通報対策委員会に相談又は通報をすると「思わない」と回答した理由のうち、「詳しい制度の内容が分からないため」が22.9%を占めている。
また、「10歳代・20歳代」及び「30歳代」では、「詳しい制度の内容が分からないため」が最も高い回答割合となっている。
- ◇法令違反等を目撃した場合の行動について、全体で110人（3.6%）の職員が「何もしない」と回答した。
- ◇不祥事や事件に発展する可能性のある情報を知り得たときの行動について、全体で231人（7.5%）の職員が「自分の職務以外のことなので行動しない」と回答した。
- ◇コンプライアンス上の問題が発生する一番の要因について、「規範意識の緩み」と回答した職員が最も多く、次いで「個人的な資質」となっており、両方合わせると56.8%を占めている。
- ◇コンプライアンス上の問題が発生する一番の要因について、全体で330人（10.7%）の職員が「業務繁忙」と回答した。
- ◇コンプライアンス上の問題を発生させない有効策について、「高い倫理観」と回答した職員が最も多く、次いで「公私の区別」、「コミュニケーション」、「チェック体制の強化」の順であり、この4つを合わせると65.9%を占めている。

エ 仕事に対する意識について（質問 3 3～質問 4 2）

- ◇全体で 524 人（17.0％）職員が、「高い倫理観を持って行動することができていない」と回答した。
- ◇全体で 319 人（10.3％）の職員が、「法令等に基づいて正確な仕事ができている」と回答した。
- ◇全体で 470 人（15.2％）の職員が、「職員同士が気軽に相談したり、意見を言い合ったりすることができる職場でない」と回答した。
- ◇全体で 646 人（20.9％）の職員が、「上司からの指示に疑問を感じた時に、質問したり意見を言ったりすることができない」と回答した。
- ◇全体で 842 人（27.3％）の職員が、「ダブルチェックの実施や手順書の整備など、ミス防止の仕組みが整っていない」と回答した。
- ◇全体で 616 人（20.0％）の職員が、「部下や同僚から業務上の問題や悩みについて相談を受けた時に適切に対応できていない」と回答した。

(5) 事業所アンケート調査の実施

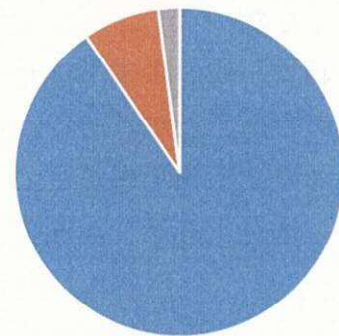
事件の原因究明と事件の再発防止に向けて調査及び取り組みの一環として、今後、早期に市民の信頼回復を図り、入札制度全般について適正化をさらに推進するため、事業所アンケート調査を実施した。

① 調査概要

- 調査期間：平成31年4月24日～令和元年5月10日
- 対象者：市の入札参加登録業者で、入札種別が「建設工事」、かつ登録区分が「市内業者」・「準市内業者」の事業所 122社
- 回答数：94社 回収率 77.0%

〈回答者属性（問1：業者区分）〉

区分	回答数	回答割合
市内業者	85社	90.4%
準市内業者	7社	7.5%
未回答	2社	2.1%
合計	94社	100.0%

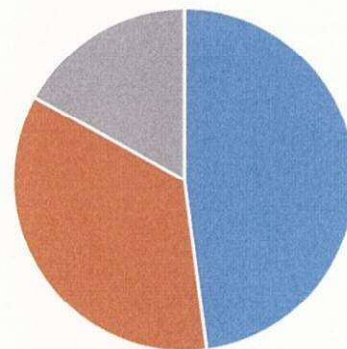


■ 市内業者 85社 ■ 準市内業者 7社 ■ 未回答 2社

〈回答者属性（問2：工事契約件数）〉

平成30年度（平成30年4月1日～平成31年3月31日）の予定価格130万円を超える建設工事入札案件における、本市との契約件数

選択肢	回答数	回答割合
無し	45社	47.9%
1～5件	33社	35.1%
6件以上	16社	17.0%
合計	94社	100.0%



■ 無し 45社 ■ 1～5件 33社 ■ 6件以上 16社

② 調査結果の概要

○ 不当な要求・利益供与について（質問4～質問11）

- ◇市職員が事業所に対し、便宜などを図るよう不当な要求を行ったことが「ある」と1社が回答した。
- ◇市職員が他の事業所等に対し、便宜などを図るよう不当な要求を行ったことを見たり、聞いたりしたことが「ある」と3社が回答した。
- ◇事業所が市職員に対し、便宜などを図るよう不当な要求を行ったことが「ある」と1社が回答した。
- ◇他の事業所等が市職員に対し、便宜などを図るよう不当な要求を行ったことを見たり、聞いたりしたことが「ある」と6社が回答した。
- ◇市職員が事業所に対し、利益供与と思われる行為を要求したことが「ある」と2社が回答した。
- ◇市職員が他の事業所に対し、利益供与と思われる行為を要求したことを見たり、聞いたりしたことが「ある」と1社が回答した。
- ◇他の事業所等が市職員に対し、利益供与と思われる行為を行ったことを見たり、聞いたりしたことが「ある」と5社が回答した。

(6) 磐田市再発防止対策検証委員会

事件を受け、本市が行う事件の原因究明及び再発防止対策について、客観的な評価及び検証を行うとともに、再発防止対策をより効果的なものとするため、第三者で組織する磐田市再発防止対策検証委員会を設置した。

具体的には、第三者である有識者として、大学教授 日詰一幸氏、弁護士 辻 慶典氏、公認会計士 内山昌美氏の3名を選任した。

委員会では、前述の公判の傍聴記録や本部長・副本部長ヒアリングの内容、職員実態調査（アンケート）及び事業所アンケート調査の結果を踏まえ、委員による原因究明及び再発防止対策の検証とそれに対する意見、提案及び助言がされた。

【第1回検証委員会】

日時：令和元年5月13日（月）13時30分～16時50分

場所：市役所本庁舎6階 第1・2委員会室

出席者：委員3人・市職員8人

① 委員による主な意見

ア 予定価格の事前公表について

- ・磐田市においても以前には事前公表を実施していたが、事後公表に変更した経緯がある。事前公表の時と事後公表になってからの落札率について、今後も継続的な検証が必要である。
- ・まずは1年間、事前公表を試行しながら、市の内部で再発対策防止策とともに、今後の方向性等について議論し、最終的な予定価格の公表のあり方を検討すべきではないかと思う。

イ 職員実態調査（アンケート）について

- ・アンケート結果が、まさに今の磐田市の現状なので、これをベースにしながらどのように課題を改善するのかという目標、ビジョンを持つことが必要だと思う。
- ・アンケートを実施する以上は、アンケート結果が正しく実態を反映できているかが問題となると思うが、結果を見る限り職員は正直に答えているという感想をもった。

ウ 公益通報制度について

- ・このアンケートを機に、ルールや職員が使いやすいように見直しをかけてもいいと思う。「制度を知らない」が62.9%であるので、周知する方法も検討する必要があると考える。

エ 再発防止対策について

- ・法令に違反するものがあれば、お互いに監視し合う風土、職場の雰囲気は何らかの形でつくっていかないと、完全に防止することは難しいと感じる。
- ・アンケート結果から、今後、職員の倫理観に関する対策が必要だと感じた。
- ・事件の発覚が、仮に第三者による通報から始まったとした場合、第三者が気づき得て自分たちが気づき得なかったことになる。何か気づかなくさせていたのかを再発防止策を考える際に考える必要がある。
- ・職員実態調査（アンケート）は、非常に貴重な資料であり、今後役に立つ良い結果が多く出ている。
- ・再発防止策の有効性が持続的に維持されるかを担保する方策も一緒に盛られているかを、幾つかの観点で考えていきたいと思う。市も意識しながら対応策を考えていただきたい。

【第2回検証委員会】

日 時：令和元年8月28日（水）17時00分～18時51分

場 所：市役所本庁舎4階 大会議室

出席者：委員3人・市職員8人

② 第2回検証委員会での委員による主な意見

ア 職員実態調査（アンケート）結果報告書について

- ・報告書に、今組織が持っている問題意識や課題、組織の中での不満が表れており、そこにどういった原因があるかを分析する貴重な資料になる。逆に言うと、ここに表れていない、足りていないことは何かを考えていく必要があると思う。
- ・今では「コンプライアンス」「ガバナンス」は、何かを規律したり縛ったり、消極的に規制をすることで不正をしないということだけでなく、企業ではむしろ、もっと積極的な意見を持たせて、企業が目的とする事業、収益に積極的に働きかけるんだという考え方になっている。公務についても同様で、公務員は悪いことをしてはいけないのではなく、逆に良いことをするとどういう結果になるのかを知識だけでなく皆さんの意識の中に高めていくと、正しくないことはしないという選択を自ら醸成する形になっていく。
- ・コンプライアンスというと法令遵守だけが強調されて、それが包容力を逆に奪ってしまったり、あるいは創造性や想像力を奪ってしまう側面があるのかもしれないと感じる。
- ・組織にあっては、組織のリーダーは部下が正しいことをしたら褒める、相手の心の中の鐘を鳴らすことが大事。今まではパワーというもので管理してきたりしたが、社会がもうそういう時代ではなくなってきている。
- ・質問9「不当な要求に対して誰かに相談しましたか」の問に対する、相談しなかった9人の記述で「きっぱり断れるから相談しなかった」とあるが、逆に考えると相談してい

- る人達はきっぱり断れない人達だと推測できる。
- ・質問 24「磐田市職員倫理規程を読んだことがありますか」の問に対し、「読んだことがない」「存在を知らない」と答えた人数が「こども部」「教育部」「病院」で多くなっているが、その原因をどう考えているのか。
 - ・質問 36「職員同士が気軽に相談したり、意見を言い合える職場か」の問に対し、「はい」と答えた管理職が 92.3%で非常に高い数字である一方で、管理職以外の方で「いいえ」と答えた人が 15.8%いる。管理職とそれ以外でギャップがある。つまり気軽に相談できない人が隠れた場所にいるということが言える。
 - ・部下は上司を慕い、上司も部下と良い関係が築けていて信頼関係が強く、互いに迷惑をかけてはいけないという関係性ができてくると、悪いことはしない方向にいくのだろうと思う。そういう職場環境、あるいは人間関係というものを、どのように築いていくのが大切。
 - ・質問 32「コンプライアンス上の問題を発生させないためには、何が最も有効だと思うか」の問に対し、30代以上は「高い倫理観」が非常に重要と言っているのに対し、10代、20代の場合はコミュニケーションが大事と思っている。世代間のギャップ、受けとめ方が違う。10代、20代の方は職員のキャリアは長くないが、逆に言うと、非常に市民感覚がある。こういった世代間のギャップへの対応も大事になってくるのだと思う。
 - ・質問 41「ミスを防止する仕組みが整っていると思うか」の問に対し、嘱託・臨時職員が正規・再任用職員に比べ肯定的な回答割合が高いところを見ると、嘱託・臨時職員の方も市の職員の一員として誇りを持って仕事をしており、基本的な仕事の誇り、臨む姿勢というのは非常に真摯な部分が高いと感じた。嘱託・臨時の方の扱いも今までと違う捉え方をしていく必要があると思う。
 - ・質問 41で「いいえ」と答えた人が、産業部、建設部及び環境水道部で高くなっているのが気になる。監査をする立場から内部統制という言い方をするが、「いいえ」がこの割合だとやはりここは問題だと感じる。
 - ・会社でも全てを報告してチェックをする体制は多分ある。でもそこに信頼関係がないと、全部働かない世界になってしまう。日頃の体制はつくっていてもそれがうまく機能しない、有効に機能しないということになりかねない。課題も含めて我々が対策というだけではなく、どのように組織を動かしていくのか、あるいはつくっていくのかも重要になってくる。
 - ・94 ページに人事制度に対する記述があるが、人事制度の問題もあるかもしれないと感じた。上司と部下との関係性をどうやって構築していくのかにも関係すると思うが、仕事ができる人イコールいい上司なのか、あるいは管理職として適切なのかどうかという点もあると思う。

イ 事業所アンケート調査結果報告書について

- ・属性によって分析することも大事なのかもしれないが、逆に、このことが物の見方を固定化させてしまう危険もあると思う。そこはアンケート分析するときに注意が必要だと私は感じた。よって「ある」という1件がとても大きな意味をもつものなのかどうかも注意して見るべきと思っている。
- ・入札価格の事前公表の経緯の中で落札率が低い時期があったが、手抜き工事や品質を落とした工事の可能性も考えられるが、低落札率による弊害は起きていないのか。
- ・国からも品質の確保、労働者環境の改善といった指針や法律等が定められ、本市においても最低制限価格と調査基準価格の設置、総合評価落札方式を実施するといった対策をとり低入札に対応してきた。結果、現在は落札率 80 数%となっている。
- ・受託する方の意見や意識を調べたうえで、どういう制度、仕組みをつくっていくかはとても大事なことだと思う。記述式が多く、場合によっては市の制度、仕組みを十分に理解したうえで記述していない部分もあるかもしれないが、傾向として聞くべきところも結構あると思うので、参考にして今後対応していただきたい。
- ・アンケート自体が全てを表しているものではないという反面、この事件が起こったことも事実。この事件は市側でも把握できないことがなぜ捜査機関が分かったのかということ。ひょっとしたら捜査機関へ情報提供する方がいて、そこから始まったのかなと。逆に言えば、自分達（職員）が知らないところで誰かは知っていたということになる。我々が知り得ないことをなぜ知っていたのかということ。つまり、あるところには知られていることがなぜ我々は気づかなかったのかということ、これから考えていくことに重要な意味があると思う。

このページは空白です

7 事件の原因分析と課題の整理

事件の原因は、第一に菱和設備(株)元浜松支店長の要請に端を発した、退任した前副市長による元都市整備課長への働きかけそのものにあります。しかし磐田市が事件の再発防止を図るためには、市職員の心の動きや振る舞いに焦点をあてる必要があります。

元都市整備課長は、この働きかけに応じることが不正につながるとの認識がありながら、「元上司で恩もあり、市のためになると考えて行動した」と事件時の心境を公判で語っています。判決は、これを勝手な考え（私情）と断じ、動機に酌むべきものはなく元都市整備課長の責任は重いと指摘しました。

問題は、職務に私情を混入したことにあります。市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義務があり、透明度の高い行政を展開する責任を負っています。私情の混入は厳に戒めなければならないものであって、事件に関わった市職員の公務員としての服務と倫理意識の欠如、自らを律する覚悟の欠如を認めざるをえません。

事件の原因を一つだけに絞ることは難しいとしても、市職員の「公務員としての意識と自分自身を律することができない心の弱さ」が大きな原因であったと考えます。そして、その弱さは、職員実態調査（アンケート）の結果にもあるように、多くの市職員が抱えているものです。

また、磐田市再発防止対策検証委員会において、「今回の不正は市役所の外部からの指摘が事件捜査の端緒となったと考えるべきではないか、そして内部からは見えなかったということを考察して、今後に生かすべきではないか」とのご意見をいただきました。事件に関係した職員は公然と行動したわけではなく、目立たないように注意して振舞っていました。それでもそういう行動を見逃さず、許さない職場とするために、そして市役所内部から発見し、チェックできるようにするために、組織のあり方について改めて見直す必要があります。

いずれにしても、日々の業務の中に原因があると考えます。

なお、今回の事件を含め、不祥事全般の未然防止や発生を抑制するために、公判の傍聴記録のほか、本部長・副本部長ヒアリングや全職員を対象とした職員実態調査（アンケート）、事業所アンケートの結果などから、今回の事件から導き出される課題について、次ページ以降のとおり整理しました。

(1) 公務員としての服務・倫理等の意識に関する課題

今回の事件は、職員の公務員としての資質に関わる問題であり、職員に公務員としての服務・倫理に基づく自己規制が働けば、このような事件の発生につながる状況に陥ることは避けられたはずです。

不祥事を防止するためには、まずは職員一人ひとりが、そのための心構えをしっかりと持つ必要があります。心構えを正し、自分自身を律することが、不祥事を起こさず、不祥事を起こさせない組織をつくる第一歩になります。

また、職員が倫理規程や公益通報制度等を十分に理解しておらず、実践に至っていないことや職員一人ひとりの危機意識が低いこと、周りの職員への無関心・不干涉など職員相互の牽制・チェック機能が不十分であったことも大きな課題です。

【主な課題】

- 公務員としての服務、コンプライアンス意識、倫理観の不足
- 仕事、職場、自分に対する慣れ・甘え
- 不祥事に対する意識の低さ
- 利害関係者との接触に関する意識の低さ
- 他職員が行う仕事に対する関心の希薄さ

(2) 管理監督者のマネジメントに関する課題

今回の事件の当事者は、管理者として職場のコンプライアンスを徹底すべき職員でありました。入札に関する情報を漏らすなど、管理監督者としての意識があまりにも欠如していたことは大きな課題です。

管理監督者の職務は、人事管理、業務管理、予算管理そして危機管理があります。危機管理の基本は、身の回りで起こっていることに「気づくこと」ができるかという点にあり、この「気づくこと」ができるかどうかの違いは、問題意識があるかないかの違いであり、常日頃から、起こる可能性のある不祥事を想定し、危機意識を持つことが必要です。

自らの職場で想定される不祥事について問題意識を持ち、それらを防止するための対策を講じ、形骸化しないように継続していくことが、不祥事の防止につながります。不祥事防止の鍵は、職場を管理し、職員の意識を左右する管理監督者が握っていると言えます。

また、公判において「上司は絶対」「目上の職員だった」との発言があり、このことは職場の中に、自由な話し合いや上司に対して的確に報告・連絡・相談するといった風通しのよい職場づくりの基本に課題があることが明らかであり、重く受け止める必要があります。

【主な課題】

- 管理監督者の指導力やマネジメント能力の低下
- 担当者に任せきりの業務管理体制とチェック機能の不備
- 危機管理意識の希薄さ、不祥事に対する意識の低さ
- 業務のマニュアル化が不十分
- 組織内のコミュニケーション・連携・情報共有の不足
- 上司等に対する報告・連絡・相談の不足

(3) 人事・組織管理に関する課題

今回の事件の発端は、関係職員の公務員としての服務・倫理観の欠如に原因しているところが大きいところですが、原因はこれだけでなく、組織全体のコンプライアンス体制が欠如していたことも事実であり、単に職員個人の資質や個人の責めに帰すだけで終わらせてはならないものです。

特に、平成 28 年の不祥事の発生の際、全職員を対象にコンプライアンス研修を実施し、その後も新規採用職員を中心に研修を実施するとともに、依命通達等により服務規律の確保について注意喚起をしてきたにもかかわらず、今回の事件に至ったことは、その取り組みが不十分であり、内容等が行き届いていないなど、まさに人事・組織管理としての課題であり、厳正に対処していくことが必要です。

また、本市では不祥事を未然に防ぐ取り組みとして、職員倫理規程や不当要求行為等の防止に関する規程の整備、公益通報制度の導入等を行ってきておりますが、規程・制度の存在を知らない職員や制度を理解していない職員がいたことが、職員実態調査（アンケート）の結果から明らかになりました。今後は、職員が利用しやすい制度への見直しや啓発などを通して周知徹底を図っていく必要があります。

【主な課題】

- 市役所という組織としての職員に対する教育不足
- 職員倫理に関するルールや行動基準の徹底不足
- コンプライアンス推進に係る庁内組織が不十分
- 公益通報制度の周知不足と利用しやすい制度への見直しが不十分
- 不当要求に対する対処方法の徹底不足
- 不祥事や再発防止等に対する情報提供・情報共有が不十分
- 退職した職員からの働きかけを記録・検証する仕組みの未整備

(4) 市長等の政治倫理に関する課題

今回の事件は、退任した前副市長が関与したものであり、このことが市民の信頼を大きく損なうこととなっています。

公判において、「当該業者は設備をわかっており、ベストである。他にはありえないと思っていた」「手土産の受領、食事にも同席」との発言があり、業者等利害関係者との接触に関する倫理意識の低下があることは明らかです。

業者等利害関係者との適切な関係を保持するためにも、市長等の特別職に関する政治倫理のより一層の向上に向けて、取り組みを進めていく必要があります。

【主な課題】

- 利害関係者との接触に関する意識の低さ（再掲）
- 市長等の政治倫理のより一層の向上
- 退任した市長等に対して処分を行える制度の研究・検討が必要

(5) 入札制度等に関する課題

本市では、これまでも適正な入札を執行するため、常に建設工事の入札制度の見直しを行ってきました。特に、予定価格の公表時期については、その時代背景に応じて見直してきた経緯があり、再発防止の観点と合わせて、今後も検討していく必要があります。

また、入札制度について、入札結果等を検証し、入札制度が公正・公平であり透明性があるかのチェックを行う体制づくりが、事件の再発防止に効果的であり、第三者で構成する監視組織を作るなど、不正行為を防ぐためのチェック体制を構築していく必要があります。

さらに、今回の事件の当事者が建設事業審査委員会の委員であったことから、委員会の審議内容や体制について見直していくことが必要です。

【主な課題】

- 入札問題等に対する意識の低さ、認識の甘さ
- 建設事業審査委員会の体制・審議事項等に関する検証が不十分
- 市民、事業者等関係者への市の取り組み・制度の周知徹底不足
- 入札・契約に係る業者の意見受付等を行う制度の未整備
- 入札制度等に対する検証体制の未整備

このページは空白です

8 再発防止に向けた取り組み

(1) 再発防止対策の柱

今回の事件は、市役所が警察から家宅捜索を受けるなど、本市では、前例がなく極めて深刻な事態であり、退任した前副市長をはじめ、市職員が自らの立場を利用して、予定価格を漏洩し、公正な入札を妨害したことは、市政に対する市民の信用を大きく失墜させました。

この事件を教訓に、公平・公正で開かれた市政運営を行い、このような事件を二度と起こさないためにも、すべての職員が不祥事を「自分の事」としてしっかり向き合い、再発防止に向けて主体的に取り組むことが必要です。

職員一人ひとりが不正の根絶に向けて、全庁をあげて、以下の「5つの柱」の取り組みを進めます。

〈再発防止対策「5本の柱」〉

- 対策1** 職員一人ひとりの服務規律の確保と倫理意識の向上
- 対策2** 管理監督者のマネジメント能力の向上と職場風土の改善
- 対策3** 不祥事を発生させないための組織づくり
- 対策4** 市長等の政治倫理向上に向けた取り組み
- 対策5** 入札制度等に関する見直し

(2) 再発防止対策

「5つの柱」の取り組みの重点的、具体的な取り組みは以下のとおりです。

対策1 職員一人ひとりの服務規律の確保と倫理意識の向上

今回の事件では、職員の公務員としての服務規律に関する認識不足と倫理意識の欠如が原因の一つです。まずは、職員一人ひとりが法令だけにとどまらず、社会規範、ルール、マナーを含め、服務規律の徹底と倫理意識の維持・向上に向けた取り組みを進めます。また市民から信頼を得られるよう、身だしなみを整え、市役所の顔であることを意識し、明るくあいさつで親切・丁寧な対応を推進するほか、交通法規を遵守し、交通事故の防止を図ります。

《重点的な取り組み》

- 服務など職員の基礎的意識・能力の向上に取り組みます。
- 身だしなみやあいさつなど、マナーの一層の向上に取り組みます。

[具体的な取り組み]

① 服務、職員倫理の徹底

No.	項目	実施内容	対象	実施責任者
1	服務等に係る職員の基礎研修の強化	職員が地方公務員法等の関係規定を理解し、全体の奉仕者として職務に専念し、公正な職務の執行が徹底されるように、服務等に係る基礎研修の強化を図る。	全職員	職員課
2	服務・コンプライアンスチェックシートによる自己点検の実施	職員一人ひとりの服務・コンプライアンス意識の徹底を図るため、チェックシートによる定期的な自己点検を行い、改善に取り組む。	全職員	部課長
3	朝礼・夕礼時の服務・コンプライアンス標語の唱和	朝礼・夕礼を活用して、服務・コンプライアンス標語を職員全員で唱和し、意識付けを行う。	全課	部課長

② 信頼されるマナーと身だしなみ

No.	項目	実施内容	対象	実施責任者
1	あいさつの徹底	<p>職員同士や来庁者へのあいさつを徹底し、明るく、良好な職場風土づくりを進めるため、次の取り組みを徹底する。</p> <ul style="list-style-type: none"> ■誰に対しても、笑顔で明るく、はきはきとした声であいさつをする。 ■自分から進んで積極的にあいさつをする。 	全職員	部課長
2	身だしなみの徹底	<p>自らの身だしなみが市役所のイメージになることを職員が自覚し、職場にふさわしい身だしなみの徹底を図るため、次の取り組みを行う。</p> <ul style="list-style-type: none"> ■自分の身だしなみが市役所のイメージになることを自覚する。 ■公務の遂行にふさわしい清潔な身だしなみとする。 ■不適切な身だしなみの例示 	全職員	部課長

③ 交通法規の遵守

No.	項目	実施内容	対象	実施責任者
1	安全運転の徹底	<p>公用車使用時に次の取り組みを実施し、安全運転の励行を徹底する。</p> <ul style="list-style-type: none"> ■所属長等による免許証携帯・有効期限の確認 ■運行時の同乗者による安全確認 	全課 全職員	部課長
2	交通法規違反・交通事故の防止	<p>市職員として公私を問わず、交通法規を遵守するとともに、交通事故を未然に防止するため、次の取り組みを徹底する。</p> <ul style="list-style-type: none"> ■月ごとに、交通事故・違反防止の取組目標の設定 ■急発進、急加速、急停車など無理・無謀な運転はしない。 ■交通事故・違反を起こした場合は公私を問わず、速やかに所属長に報告 ■交通法規違反者への厳正な処分 	全課 全職員	部課長

対策2 管理監督者のマネジメント能力の向上と職場風土の改善

部下職員の変化を見逃さず、適切な指導や管理監督ができるように、管理監督者の指導力やマネジメント能力の向上を図るとともに、不祥事・事務処理ミス等をさせない（起こさない）ために、管理監督者のリーダーシップの下、上司や同僚職員に相談がしやすく、意欲を持って業務に集中できる働きやすい職場環境を構築し、業務改善の推進と相談しやすい職場環境づくり等に取り組みます。

《重点的な取り組み》

- 管理監督者の指導力、マネジメント能力の向上に取り組みます。
- 事務処理ミスの防止に取り組みます。
- 部外者の執務室内への無断入室を禁止します。
- 職場におけるコミュニケーション機会の拡大に取り組みます。

[具体的な取り組み]

① 管理監督者の能力向上

No.	項目	実施内容	対象	実施責任者
1	管理監督者のマネジメント能力向上	管理監督者による部下職員への指導力やマネジメント能力並びに危機管理能力を高めるため、管理監督者研修やOJTの強化を図る。	管理監督職の職員	部課長・職員課

② 事務処理ミスの防止

No.	項目	実施内容	対象	実施責任者
1	定期的なジョブローテーションの実施	人材育成と業務のチェック機能の強化を図るため、定期的に分担事務のローテーションを行う。	全課	部課長
2	事務処理マニュアルの作成、共有化の徹底	市政への信頼喪失や市へ多額の損害を与えかねない日頃の業務の中に潜むリスクを回避するため、事務処理マニュアルを作成、共有化し、ミスを防ぐ。	全課	部課長
3	業務チェックリストの作成・活用	業務遂行上のミスを防止するため、あらかじめチェックリストを作成し、グループ全体でのチェック体制を確立する。	全課	部課長
4	会計事務リーダーの設置	伝票処理の適正化を推進するため、伝票作成の指導などを行う「会計事務リーダー」を全課に配置し、チェック体制を整える。	全課	会計課
5	ヒヤリ・ハット事例の共有化	事務処理において、大きなミスにつながりかねなかった「ヒヤリ・ハット事例」をまとめ、職員間で共有し、不祥事・事務処理ミスの未然防止に活用する。	全課	部課長

③ 業務改善の推進

No.	項目	実施内容	対象	実施責任者
1	A1・RPAの導入	業務には、定型的かつ膨大な作業量を伴う基幹的業務が数多くあるため、A1、RPAの導入を進め、業務の効率化を進める。	全課	部課長 ・ 情報政策課
2	申請書類や記入箇所などの削減	申請書類や書類の記入箇所などの削減を進めることで、業務の効率化と市民等の利便性の向上を図る。	全課	部課長
3	会議の見直し	長時間労働の抑制や仕事の効率化を図るため、会議の時間や回数、出席する職員数などを見直す。	全課	部課長

④ 不正を未然に防止する環境づくり

No.	項目	実施内容	対象	実施責任者
1	部外者の執務室内への無断入室禁止の徹底	名札の未着者など部外者については、市議会議員・元市職員も含め、以下の取り組みを徹底し、執務室内への無断入室を禁止する。 ■入口やカウンターで一声かけてから、必要に応じて執務室内に案内する。 ■執務室への入室禁止を各種団体等に対し通知する。	全課 ・ 全施設	部課長
2	面会記録作成の徹底	利害関係者等と面会した場合に、記録（概要）を作成し、所属長に報告・決裁を受けることを徹底する。	全課	部課長
3	事務机の上の整理整頓の徹底	執務室内の事務机の整理整頓を徹底し、書類の紛失や情報の漏洩を防止する。	全職員	部課長

⑤ 相談がしやすい環境づくり

No.	項目	実施内容	対象	実施責任者
1	グループ会議の開催	「グループ会議」を開催し、業務の進捗状況を確認するとともに、グループ内の課題について話し合いの場として活用する。	全課	部課長
2	人事評価面接のさらなる活用	人事評価面接を活用し、業務上の課題のみならず、必要に応じて家族の状況や健康問題など個人的な悩みなどを含め、職員一人ひとりの状況把握を行う。	全職員	部課長
3	部下から上司への「提案制度」の創設	各部局内にて、職場の環境や業務の内容について、部下から上司への「提案制度」を創設する。	全部局	職員課

対策3 不祥事を発生させないための組織づくり

組織力を高め、組織全体のコンプライアンス体制の強化を図るため、研修の充実・強化を進めるほか、不祥事を未然に防ぐために整備した職員倫理規程などの規定や制度の周知徹底、職員の理解度の向上に取り組むとともに、職員が利用しやすい制度等に見直しを進めます。

また、人事異動や昇格試験制度など各種人事制度の見直しを行い、職場環境の改善と人材育成に取り組むとともに、不正を絶対に許さない土壌の醸成に努め、不正が発生した場合には、厳格に対処します。

《重点的な取り組み》

- コンプライアンスに対する取り組みの強化、推進体制の整備に取り組みます。
- 磐田市職員倫理規程・公益通報制度の周知徹底を図ります。
- 人材育成と適正な人事配置を進めます。

[具体的な取り組み]

① 研修の充実・強化

No.	項目	実施内容	対象	実施責任者
1	サービスに係る職員の基礎研修の強化（再掲）	職員が地方公務員法等の関係規定を理解し、全体の奉仕者として職務に専念するとともに公正な職務の執行が徹底されるよう、サービスに係る基礎研修の強化を図る。	全職員	職員課
2	管理監督者研修のマネジメント能力向上（再掲）	管理監督者による部下職員への指導力やマネジメント能力並びに危機管理能力を高めるため、管理監督者研修やOJTの強化を図る。	管理監督職の職員	部課長・職員課
3	嘱託・臨時職員（会計年度任用職員）に対するコンプライアンス研修の充実	サービス規律や公務員倫理についての意識付けを徹底するため嘱託・臨時職員（会計年度任用職員）を対象に研修を実施する。	嘱託・臨時職員（会計年度任用職員）	職員課
4	入札・契約・工事担当職員研修の強化	入札問題等に対する危機管理意識の徹底を図るため、入札・契約・工事担当職員を対象にした研修を定期的で開催する。	担当職員	契約検査課

② コンプライアンスの徹底

No.	項目	実施内容	対象	実施責任者
1	コンプライアンス推進体制の整備	<p>コンプライアンスを推進するため組織的に、次の取り組みを実施する。</p> <ul style="list-style-type: none"> ■各課にコンプライアンス推進員（所属長）を配置する。 ■庁内に、副市長をトップとする「コンプライアンス推進会議」を設置する。 ■外部有識者による「（仮称）磐田市コンプライアンス委員会」を設置する。 	全課	総務課
2	定期的な職員実態調査（アンケート）の実施	職員のコンプライアンス意識を把握するため、定期的にアンケート調査を行い、実態を把握する。	全職員	総務課 ・ 職員課

③ 不当要求行為への対応と職員倫理規程の適正な運用

No.	項目	実施内容	対象	実施責任者
1	不当要求行為への毅然とした対応の徹底	<p>不当な要求に毅然とした態度で対応できるよう、次の取り組みを実施する。</p> <ul style="list-style-type: none"> ■全職員を対象とした研修の実施 ■職員の正しい理解とその対応策を促進するため、「不当要求対応マニュアル」を作成し、周知徹底を図る。 	全職員	部課長 ・ 総務課
2	磐田市職員倫理規程の周知徹底	<p>職員に対し、職員倫理規程の周知・徹底を図るため、次の取り組みを実施する。</p> <ul style="list-style-type: none"> ■全職員を対象とした研修の実施 ■具体的な事例等を盛り込んだ「職員倫理規程ガイドブック」を作成し、周知徹底を図る。 	全職員	部課長 ・ 職員課
3	退職後の行動規範の徹底	退職予定の職員に、研修を実施し、元職員による働きかけの禁止や守秘義務の徹底等、退職後に求められる禁止事項や心構えについて、周知徹底を図る。	退職予定の職員	職員課

④ 公益通報制度の適正な運用

No.	項目	実施内容	対象	実施責任者
1	公益通報制度の周知徹底	<p>業務に係る法令等違反や不当な行為等について、職員が相談・通報しやすい環境を整備するため、以下の取り組みを推進する。</p> <ul style="list-style-type: none"> ■全職員を対象とした研修の実施 ■「公益通報制度マニュアル」を作成し、周知徹底を図る。 	全職員	部課長・職員課
2	公益通報の相談窓口の創設と通報窓口の拡大	<p>法令違反や不当な行為等について、職員が相談・通報しやすい環境を整備するため、相談窓口を創設するとともに、通報窓口の周知・拡大を図る。</p>	全職員	職員課

⑤ ハラスメント対策の推進

No.	項目	実施内容	対象	実施責任者
1	ハラスメントの防止	<p>ハラスメントの防止に向けて、次の取り組みを行う。</p> <ul style="list-style-type: none"> ■階層別ハラスメント研修を実施する。 ■「磐田市職員の職場におけるハラスメントの防止等に関する要領」の職員への啓発、周知徹底を行う。 ■庁内の苦情相談窓口の職員への啓発、周知徹底を行うとともに、苦情相談窓口の体制を見直し、職員が利用しやすい環境を整備する。 	全職員	部課長・職員課
2	ハラスメント専用電話相談窓口の周知徹底	<p>外部の専任カウンセラーが電話で直接相談を受ける「ハラスメント専用電話相談窓口」の啓発、周知徹底を行う。</p>	全職員	職員課

⑥ 人材育成と適正な人事配置

No.	項目	実施内容	対象	実施責任者
1	定期人事異動の複数化	部署によって繁忙期に違いがあることから、業務の円滑な実施等を推進するため、定期人事異動の時期を複数化する。	全職員	職員課
2	昇格試験制度の見直し	やる気のある有能な人材の登用を実現し、組織全体の活性化と事業の円滑な実施を推進するため、昇格制度の見直しを行う。	全職員	職員課
3	人事評価制度の見直し	能力と業績に基づく人事管理の徹底を図り、人材育成を進めるため、評価の方法等を見直し、評価結果に基づく措置を行う。	全職員	職員課
4	職員の懲戒処分に関する職員への周知	懲戒処分にかかる透明性を確保するとともに、違法行為等の発生を抑止するため、次の取り組みを行う。 <ul style="list-style-type: none"> ■職員の懲戒処分に関する指針の職員への啓発、周知徹底を行う。 ■職員による不祥事等があった場合には、その具体的な内容と処分について、職員に対して周知し、情報の共有化を図る。 	全職員	職員課
5	主任級職員の育成	将来の管理監督者の候補である「主任級職員」の育成を推進するため、市議会関係事務（一般質問や質疑等の回答作成など）に関する経験値を上げる。	主任級職員	部課長
6	再任用職員の有効活用	再任用職員の経験や能力を活かし、人材の育成と業務の円滑な実施を図る。	再任用職員	職員課

対策4 市長等の政治倫理向上に向けた取り組み

今回の事件では、退任した前副市長が逮捕・起訴されたことを踏まえ、市長等が市民全体の奉仕者として、倫理の向上に努め、その地位による影響力を不正に行使して自己又は特定の者の利益を図ることのないよう、新たな規程の制定や市長等の政治倫理に関する事項を調査・検証する第三者機関の設置に取り組みます。

《重点的な取り組み》

■市長等の政治倫理に関する規程を整備します。

[具体的な取り組み]

No.	項目	実施内容	対象	実施責任者
1	(仮称)市長等の政治倫理に関する規程の制定	政治の透明性を高め、市民等の信頼を確保することを目的に規程を制定する。	市長等の特別職	総務課
2	市長等の政治倫理に関する第三者機関の設置	市長等の政治倫理に関する事項を調査・検証する第三者機関を設置する。	市長等の特別職	総務課

対策5 入札制度等に関する見直し

予定価格の公表時期については、事前公表と事後公表のそれぞれにメリットやデメリットがあることを踏まえ、事件の再発防止の観点や従来の見直し経過を勘案し、検証を行います。

また、再発防止に向け、入札結果の検証をはじめ、入札制度の継続的な検証に全庁的に取り組むため、体制整備を行います。

《重点的な取り組み》

- 予定価格の公表時期を事前公表に変更します。
- 入札制度等を監視・検証する体制を整備します。

[具体的な取り組み]

No	項目	実施内容	対象	実施責任者
1	予定価格の事前公表 (実施済)	建設工事及び建設業関連業務委託の予定価格を事前公表とする。	担当課	契約検査課
2	建設事業審査委員会の 体制等の見直し	不正行為の排除等の徹底を図るため、審査委員会の所掌事務を見直すとともに、審査委員会の体制を見直す。	建設事業審査委員会	契約検査課
3	入札制度を監視する第 三者機関の設置	入札結果や入札制度について検証し、必要な意見を聴取する第三者機関を設置する。	全課	総務課
4	定期的な事業所アンケ ートの実施	事業所の意見・提案やコンプライアンス意識を把握するため、定期的に実態を把握する調査等を実施する。	事業所	契約検査課

このページは空白です

(3) 取り組みスケジュール

対策1 職員一人ひとりの服務規律の確保と倫理意識の向上

取り組み項目	令和元年度	令和2年度	令和3年度	令和4年度	令和5年度
①サービス、職員倫理の徹底					
サービスに係る職員の基礎研修の強化	実施				→
サービス・コンプライアンスチェックシートによる自己点検の実施	実施				→
朝礼・夕礼時のサービス・コンプライアンス標語の唱和	実施				→
②信頼されるマナーと身だしなみ					
あいさつの徹底	実施				→
身だしなみの徹底	実施				→
③交通法規の遵守					
安全運転の徹底	実施				→
交通法規違反・交通事故の防止	実施				→

対策2 管理監督者のマネジメント能力の向上と職場風土の改善

取り組み項目	令和元年度	令和2年度	令和3年度	令和4年度	令和5年度
①管理監督者の能力向上					
管理監督者のマネジメント能力向上	検討	実施			→
②事務処理ミスの防止					
定期的なジョブローテーションの実施	検討	実施			→
事務処理マニュアルの作成、共有化の徹底	検討	実施			→
業務チェックリストの作成・活用	検討	実施			→
会計事務リーダーの設置	実施				→
ヒヤリ・ハット事例の共有化	実施				→
③業務改善の推進					
AI・RPAの導入	実施				→
申請書類や記入箇所などの削減	実施				→
会議の見直し	実施				→
④不正を未然に防止する環境づくり					
部外者の執務室内への無断入室禁止の徹底	実施				→
面会記録作成の徹底	実施				→
事務机の上の整理整頓の徹底	実施				→
⑤相談がしやすい環境づくり					
グループ会議の開催	実施				→
人事評価面接のさらなる活用	実施				→
部下から上司への「提案制度」の創設	検討	実施			→

対策3 不祥事を発生させないための組織づくり

取り組み項目	令和元年度	令和2年度	令和3年度	令和4年度	令和5年度
①研修の充実・強化					
服務等に係る職員の基礎研修の強化（再掲）	実施	→	→	→	→
管理監督者研修のマネジメント能力向上（再掲）	検討	実施	→	→	→
嘱託・臨時職員（会計年度任用職員）に対するコンプライアンス研修の充実	実施	→	→	→	→
入札・契約・工事担当職員研修の強化	実施	→	→	→	→
②コンプライアンスの徹底					
コンプライアンス推進体制の整備	検討	実施	→	→	→
定期的な職員実態調査（アンケート）の実施	実施	→	実施	→	実施
③不当要求行為への対応と職員倫理規程の適正な運用					
不当要求行為への毅然とした対応の徹底	検討	実施	→	→	→
磐田市職員倫理規程の周知徹底	検討	実施	→	→	→
退職後の行動規範の徹底	実施	→	→	→	→
④公益通報制度の適正な運用					
公益通報制度の周知徹底	検討	実施	→	→	→
公益通報の相談窓口の創設と通報窓口の拡大	検討	実施	→	→	→
⑤ハラスメント対策の推進					
ハラスメントの防止	実施	→	→	→	→
ハラスメント専用電話相談窓口の周知徹底	実施	→	→	→	→
⑥人材育成と適正な人事配置					
定期人事異動の複数化	検討	実施	→	→	→
昇格試験制度の見直し	実施	→	→	→	→
人事評価制度の見直し	検討	実施	→	→	→
職員の懲戒処分に関する職員への周知	実施	→	→	→	→
主任級職員の育成	実施	→	→	→	→
再任用職員の有効活用	実施	→	→	→	→

対策4 市長等の政治倫理向上に向けた取り組み

取り組み項目	令和元年度	令和2年度	令和3年度	令和4年度	令和5年度
（仮称）市長等の政治倫理に関する規程の制定	検討	制定	→	→	→
市長等の政治倫理に関する第三者機関の設置	検討	設置	→	→	→

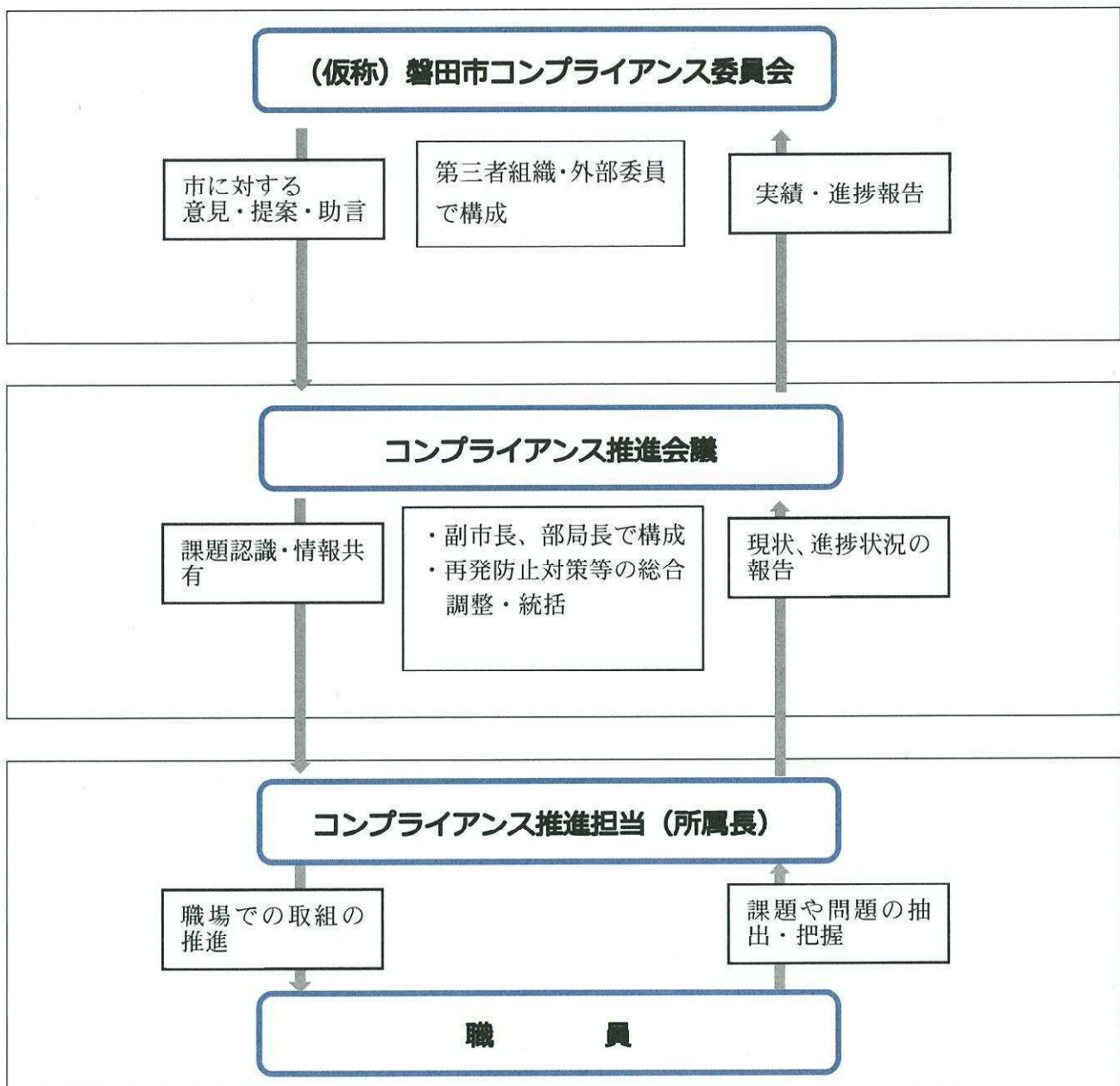
対策5 入札制度等に関する見直し

取り組み項目	令和元年度	令和2年度	令和3年度	令和4年度	令和5年度
予定価格の事前公表	実施	→	→	→	→
建設事業審査委員会の体制等の見直し	検討	実施	→	→	→
入札制度を監視する第三者機関の設置	検討	設置	→	→	→
定期的な事業所アンケートの実施	実施	→	→	実施	実施

9 再発防止に向けた取組体制

本再発防止対策は、全庁的に再発防止に取り組むという観点から、全職員を対象とした職員実態調査アンケートの実施をはじめ、グループ長以上の職員からの意見聴取など、多くの職員が策定に関わってまとめられたものです。

今後、職員一人ひとりが、公務員としての高い倫理観と社会的責任を深く自覚し、この再発防止対策に則った取り組みを、一過性のものとせず、継続して進めていくことが大切となります。この再発防止対策が画餅^{がべい}に帰することのないよう、以下のとおり庁内組織として、「コンプライアンス推進会議」を設置するとともに、外部有識者による「(仮称)磐田市コンプライアンス委員会」を設置し、進行管理に努めていきます。



10 おわりに

.....