

不祥事再発防止に向けた取組方針

西 宮 市

(令和4年3月)

「不祥事再発防止に向けた取組方針」の策定にあたって

職員の服務規律の確保については、これまでも全庁を挙げて取り組んできました。しかしながら、特に、平成30年度以降、職員による不祥事は後を絶たない状況が続き、令和3年度に入っても、本市職員の逮捕や懲戒免職などが発生し、公務員としての自覚を欠く行為により、市民の信頼を著しく失墜させてしまう事態となりました。

不祥事の再発を防止するためには、非違行為に対する処分の厳格化だけでなく、組織として不祥事を「起こさない」「許さない」「見逃さない」という強い意識を持つとともに、すべての職員が不祥事を自らの問題として受け止め、「なぜ不祥事が起きたのか」「不祥事を起こしたらどうなるか」を自分のこととして考える必要があります。そして、改めて全体の奉仕者として、職務に専念し法令を遵守することはもとより、市民から寄せられている期待と信頼に応えられるよう自らの行動を律し、一層高い倫理観をもって業務にあたらなければなりません。

この取組方針は、西宮市職員倫理向上検討委員会において、今後このようなことを二度と起こさないよう、職員アンケートの意見も踏まえ、課題を洗い出し、これらを改善すべき対応策を取りまとめたものであり、今後、不祥事再発防止に向けて本方針に基づき、取組みを進めていくこととします。

令和4年3月

西宮市職員倫理向上検討委員会

【目 次】

<u>1. 職員一人ひとりの服務規律の確保と倫理意識の向上</u>	
(1) 服務・職員倫理の徹底	1
<u>2. 働きやすい職場環境の整備</u>	
(1) 相談しやすい職場環境の整備	4
(2) 職員のメンタルヘルスケア対策の推進	4
(3) 人材育成と適正な人事配置	5
(4) 管理職のマネジメント能力の向上	6
<u>3. 不祥事を発生させないための体制整備</u>	
(1) 適切な事務執行の徹底	9
(2) 公益通報制度の適正な運用	10
(3) ハラスメント対策の推進	11
(4) 不当要求行為への適切な対応	12
(5) 諸手当の適正な支給	13

<備考>

この取組方針の各項目に記載している、【実施済】・【実施予定】・【検討中】の3区分については、**令和4年3月現在**の進捗状況を示している。

【実施済】・・・すでに取組みを開始しているもの

【実施予定】・・・具体的な内容や実施時期などについて予定されているもの

【検討中】・・・具体的な取組内容について検討段階であるもの

1. 職員一人ひとりの服務規律の確保と倫理意識の向上

(1) 服務・職員倫理の徹底

(課題)

- 公務員は、勤務時間の内外を問わず、高い規範意識・倫理観が求められます。市職員として当然有すべき認識を再確認し、公務員倫理、コンプライアンス意識を徹底していくことが必要です。
- 再発防止に向けて、職員一人ひとりが不祥事を他人事と捉えず、「不祥事は、自分にも起こり得る。」という認識を持ち、主体的に取り組むことが必要です。
- 不祥事を起こした場合、自分自身だけでなく職場や同僚、家族などがどのような厳しい状況に陥るのかといった、不祥事の結果に対する想像力を働かせ、また危機意識を持つことができるような情報の発信、研修等が必要です。
- 関連する法令や業務に関する知識が不足し、過去の慣例や経験のみを頼りに事務を執行していると、重大な間違いや法令違反に繋がりがねないことから、関係法令等を確認及び遵守し、公務にあたる必要があります。
- 法令遵守を率先すべき公務員として、公私を問わず交通法規を遵守するとともに、自動車、自転車等の運転の際には、常に安全運転の意識を高く持つことが必要です。
- 飲酒に絡む不祥事が後を絶たないことから、飲酒が与える影響等に対する理解を深めることが必要です。

(取組みの概要)

① 職員研修の充実・強化

- ・これまで実施してきた公務員倫理研修（新入職員採用時研修、ステップアップ研修、係長・課長昇任時研修）の内容に加え、個々の職員が「職員倫理意識の向上」、「風通しの良い職場環境づくり」に貢献できるよう、効果的に映像資料を活用するなど、気づき・学びの場としての研修の改善に着手します。
→ **【検討中】**
- ・官製談合防止に関する研修を公共工事の受注者とかかわる機会がある技術職員や契約事務関係職員に対し、公正取引委員会等の外部講師を招いた集合研修を定期的実施します。
→ **【実施済】**
- ・情報セキュリティ事件・事故の発生や拡大を防止するため、e-ラーニング研修を実施し、情報セキュリティ意識の向上を図ります。
→ **【実施済】**
- ・服務規律や公務員倫理についての意識付けを徹底するため会計年度任用職員を対象とした研修を実施します。
→ **【検討中】**

- ・飲酒に伴う身体への影響、適切な飲酒方法、飲酒量とアルコール分解能力の関係などのほか、飲酒による非違行為の事例から、過度な飲酒の怖さ、飲酒運転事故を起こした末の悲惨な結末についても周知徹底し、危機意識の高揚を図ります。

→ **【検討中】**

〔職員アンケートでの意見〕

- ・金銭に関する不祥事、男女間に関する不祥事、各ハラスメントに関することを具体的に研修し、不祥事によりペナルティーが科せられることを伝えるべき。
- ・不祥事を起こした職員がどのような悲惨な結末を迎えるのかを見せる映像研修を実施するべき。
- ・契約事務について、業者との関わり方も含めた具体的な不祥事防止対策研修を実施するべき。
- ・業者との関わりについては、何がよくてどこまでがアウトなのか、教わる機会があってもいい。

② 不祥事案などの情報共有

- ・職員の逮捕事案が発生した場合や、職員に対する懲戒処分が行われた場合、その概要を全職員に向け発信し情報の共有を図ります。

→ **【実施済】**

- ・他自治体における不祥事案についても、職員用個人ノートパソコン画面に随時ポップアップ表示させるなど、職員の意識向上を図ります。

→ **【実施済】**

〔職員アンケートでの意見〕

- ・不祥事が起きた場合はその顛末を全職員に周知するべき。
- ・何が起きたのか知らない職員も多い。マスコミからの情報だけでなく、市の内部から不祥事の内容や処罰を具体的に広く伝えることが防止に繋がる。
- ・多くの事例をニュースバリューの高い適切な時期に周知を図り、職員一人ひとりの意識を高めていくしかない。

③ コンプライアンスチェックシートを活用した自己点検の実施

- ・人事評価面談時に、非違行為を行えばどのような懲戒処分を受け、どのような影響が生じることになるのかを具体的に盛り込んだ「コンプライアンスチェックシート」を活用し、職員一人ひとりが西宮市職員として保持すべき倫理観について意識できるよう取り組みます。

→ **【実施済】**

【職員アンケートでの意見】

- ・不祥事を起こした場合、こういった懲戒免職等があるのかを、具体例を併せて周知することで、不祥事を起こした場合に損することを意識づけることができる。

④ 不祥事再発防止に向けた手引きの作成及び周知徹底

- ・職員の倫理規範の意識付けのため、現行の不祥事再発防止パンフレットについて、具体的な禁止事項や不祥事事例等を盛り込むなど改訂し、周知徹底を図ります。

→ **【検討中】**

【職員アンケートでの意見】

- ・実務的な禁止事項を具体的に明記したものを作成するべき。

2. 働きやすい職場環境の整備

(1) 相談しやすい職場環境の整備

(課題)

- コミュニケーション不足やチェック体制の不備など、いわゆる風通しの悪い職場や、外部の目が届きにくい仕事、特定個人に仕事を任せきりにすることなどは、不祥事の温床となりやすいため、不祥事が起こりにくい職場環境を整備することが必要です。
- 事務事業の進捗状況について情報共有がなされておらず、業務の連携及び確認体制が不十分である可能性があります。上司や同僚職員に相談しやすい職場環境、報告や意見、相談がスムーズに行われる風通しの良い職場環境を構築することが必要です。

(取組みの概要)

① 人事評価面談の活用等

- ・人事評価面談なども活用し、部下職員が上司に相談できる面談機会を増やし、業務状況の共有だけでなく、職員の具体的なストレス要因を把握し、不祥事の未然防止に努めます。
→ **【実施済】**
- ・職場全体で物事を成し遂げようとする気持ちを共有できるよう、日ごろから職場内でのコミュニケーションを活発にし、課・チーム内ミーティングの機会を意識して設ける等、「報告・連絡・相談」をしやすい職場環境の整備に努めます。
→ **【実施済】**

〔職員アンケートでの意見〕

- ・職場の中で、課長や係長と一対一で本音で相談できる機会が必要。
- ・日頃から職場でコミュニケーションを取り、仕事上の悩みなどを共有できる風通しの良い職場環境を作ることが重要だと思います。
- ・進捗状況を確認するシステムづくりや、相談しやすい上司や同僚の存在が改善につながるのではないかと。

(2) 職員のメンタルヘルスケア対策の推進

(課題)

- 職員による不祥事については、私的な悩みごとやトラブル、業務遂行上の問題を職員が抱え込んでしまったことが原因で、心に不調を来し、結果、非違行為に至ってしまった事案もあることから、上司を含めた周囲の職員が異変を察知できるよう、

職場内における相談しやすい環境づくり、総合的なメンタルヘルスケア対策が必要です。

(取組みの概要)

① メンタルヘルスケア研修の実施

- ・管理監督職員が部下のメンタルヘルスケア対策を担い、職場環境の改善や部下の指導相談に対応できるよう研修を実施します。

→ **【実施済】**

- ・職員自身がストレス反応や心の健康についての知識を深め、自分のストレス状態に気づき、対処方法を身につけることができるよう研修を実施します。

→ **【実施済】**

② 相談窓口の周知

- ・市役所全体でメンタルヘルスケア対策を推進するため、産業医面談や産業カウンセラーとの相談窓口など、周知徹底を図ります。

→ **【実施済】**

[職員アンケートでの意見]

- ・周囲も何か様子がおかしい職員がいれば上司に相談したり、話を聞いてあげられるような職場環境を作ることが大事。
- ・悩み事を気軽に相談できる環境づくり。そのためには、日頃から上司から部下への声掛けや気配りが大事。

(3) 人材育成と適正な人事配置

(課題)

- 人事の硬直化、利害関係者との癒着、業務のブラックボックス化を防ぐため、定期的な人事異動を実施するとともに、異動等による事務処理ミス防止や人材育成に向けた取組みが必要です。

- 職員が責任とやりがいを感じながら働くことができる環境の整備、人事異動や昇格制度、人事評価制度等の各種人事制度の見直しが必要です。

(取組みの概要)

① 組織全体の活性化に向けた人事制度の見直し

- ・特定の業者とのなれ合いなどによる不祥事事件の防止を図るとともに、独断的な事務執行の防止、業務のチェック機能の強化を図るため、定期的な人事異動を実施します。

→ **【実施済】**

- ・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、人事評価の方法等を見直すとともに、評価結果に基づく措置を行います。

→ **【実施予定】**

- ・国、県及び他市等、他団体との積極的な人事交流を行い、先進的な知識の習得や他自治体等での業務や職員の考え方に接することで、より多面的な視野を持った職員の育成に取り組みます。

→ **【実施済】**

〔職員アンケートでの意見〕

- ・業者との癒着や職員同士のなれ合いを防止するために人事異動については、例外なく4年程度で部外や局外、事業部門や企画部門など違う環境の職場へ異動させることが必要。
- ・人事評価下位職員に対しての、昇給昇格勤勉手当の査定への反映の厳格化。
- ・真面目に働いている職員が“やってられない”と思うことがないような仕組みが必要。
- ・年齢に達したら自然に副主査、係長に昇格させるのではなく、昇格時には必ず小論文をかかせ面接するなど、本人の自覚を確認すること。また、昇格により、仕事に対する責任が重くなっていることも自覚させることが必要。
- ・他自治体や民間企業への視察、研修など、市役所外との交流を促進する仕組みを作る。
- ・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、人事評価に基づき厳格な昇格を行う。

(4) 管理職のマネジメント能力の向上

(課題)

- 所管事業の管理、事務事業の進捗状況の把握などのほか、部下職員の小さな変化も見逃さず、適切な対応や指導監督を行うことができるよう、管理監督職員のマネジメント能力の向上を図ることが必要です。
- 業務に精通している担当職員に業務を任せる場合であっても、管理監督職員が、その業務への理解を怠ることなく、組織として業務進行管理へのチェック機能を働かせるとともに、過度に特定の職員に負担がかからないような仕組みが必要です。
- 行政需要の高度化・複雑化、市民ニーズの多様化に伴い、業務量も増加しており、限られた人材の長所を活かした効率的な業務執行体制を構築するとともに、事務処理ミスを低減させる取り組みなど、業務改善に取り組むことが必要です。

○職員の服務規律の緩みが、周りの職員へのモチベーション低下、組織への不信感に繋がる可能性があるため、服務規律の確保に向けた取組みが必要です。

(取組みの概要)

① 業務の平準化、繁忙に応じた柔軟な業務執行体制の構築

- ・所属職員の業務量・勤務状況の実態を把握し、特定職員に業務量を集中させないなど、業務の平準化に向けた取組みを進めるとともに、必要に応じて、局・部・課内での柔軟な応援体制の構築に取り組みます。

→ **【実施済】**

- ・業務を進める上で、費やす時間とコストについての意識を堅持し、会議等の見直しなど職員の業務負荷の軽減を図り、業務の効率化を図ります。

→ **【実施済】**

- ・増加が見込まれる新たな行政需要に対しては、スクラップ・アンド・ビルドの原則を徹底し、選択と集中により既存の事務事業の見直しに取り組みます。

→ **【実施済】**

- ・事業の進行管理や時間外勤務の状況等繁忙に応じた柔軟な人員配置、それぞれの業務に必要な職員の確保が行えるよう、職員の時間外勤務の状況を可視化した「超過勤務・休暇取得状況閲覧システム」の活用を促すと同時に、上限を超えた超勤命令はできないことを周知徹底します。

→ **【実施済】**

〔職員アンケートでの意見〕

- ・特定の係員に仕事が偏らないようにすることや、比較的人員が足りている課から不足している課に人員を回すなど、人員体制を見直す必要がある。
- ・もっと横断的に人員が動けるようになれば、忙しい職場にも応援に行けるので、複数チェックの体制を築くことができる。

② 定期的なジョブローテーションの実施・長期在課の解消

- ・職員に様々な仕事を体験する機会を与え、経験の幅を広げるとともに能力の開発を推進するため、計画的なジョブローテーションを実施します。また、業務のローテーションの実施、職員の長期在課の解消等により、業務のチェック強化を図ります。

→ **【実施済】**

- ・緊急時や不測の事態が生じた場合であっても、職員の指導や監督を適切に行えるよう、臨時的・特例的な対応を含めて、柔軟な人員配置を行います。

→ **【実施済】**

〔職員アンケートでの意見〕

- ・現金を取り扱う業務では、課内ジョブローテーションを定期的に行う。

③ 管理職研修の実施

- ・部下職員への指導育成力やマネジメント能力の向上を図るため、部下とのコミュニケーション研修や組織マネジメント研修などの能力開発に関する研修の充実に取り組みます。

→ **【実施済】**

〔職員アンケートでの意見〕

- ・管理職に対する指導・支援策の充実が急務。マネジメントに対する意識改革を進めるべき。

④ 職場秩序の維持

- ・職場において、勤務時間の遵守や休暇申請手続の適正な運用等、服務規律の基本を徹底し、部下の遅刻や欠勤を確認したような場合には、管理職員が適切に対応できるよう西宮市分限処分に関する指針等の周知を図ります。

→ **【実施済】**

〔職員アンケートでの意見〕

- ・日頃から勤務時間を守るなど、職務の観点で基本的なルールを遵守することを徹底してほしい。
- ・倫理的な内容に関する不祥事（仕事中にスマホをいじる、自席にいない、度を越えたおしゃべり等）は、管理職がきちんと注意をする。
- ・組織内で自覚の欠けた職員がいる場合は、その所属組織内で指導方針等を共有し、組織の責任として当該職員を教育し、指導にあたることで改善につながる。

3. 不祥事を発生させないための体制整備

(1) 適切な事務執行の徹底

(課題)

- これまでに発生した不祥事案の主な原因は、非違行為を行った職員の公務員倫理の欠如、反社会性にありますが、業務上の不祥事の発生を未然に防止し、又は早期に発見できなかったのかという点において、組織的な取り組みが必要です。
- 入札・契約事務、公金を取り扱う事務事業について、組織として適切に執行されていたのか検証することで、問題点を明らかにし、今後の業務執行体制の適正化及び不祥事の再発防止を図ることが必要です。
- 事務事業について、特定の職員しか業務を理解していない状況が生じると、上司の進捗管理や監視が及びにくくなるほか、職員相互のチェック機能が働かず、仕事がブラックボックス化する危険があるため、対策が必要です。
- 専門的知識や技術などが求められる部署では、長期在課を認めざるを得ない場合もありますが、その結果、組織の硬直化を招き、利害関係者との癒着が起りやすくなるため対応が必要です。

(取組みの概要)

① 公共工事等に関わる事務執行の適正化

- ・「公共工事に関わる職員の官製談合防止指針」に基づき、職員が公共工事の発注に係る秘密情報の漏えい等に関与することがないように、綱紀保持に関する理解・意識の向上と、コンプライアンスの重要性の再認識するための取組みを進めます。
- また、入札・契約制度や業務の実施体制の見直しにより、抑止力の強化を図ります。

→ **【実施済】**

② 公金等の取扱いに関する事務処理の適正化

- ・業務の主担当・副担当によるチェック機能が働くように、職務や職責に応じた適正な事務分担を設定するとともに、定期的なジョブローテーションを図ります。
- **【実施済】**
- ・統一的な事務手続に関しては、マニュアルやチェック表を作成、業務手順の整理を行い、担当職員の裁量が及ぶポイントを複数の職員で確認できるようにするなど、不正な会計処理を回避できる相互牽制の体制を強化します。

→ **【実施済】**

③ 内部統制制度の導入による事務処理リスク発生の予防

- ・内部統制制度の導入により、事務ミスや不正といった事務処理上のリスクを認識し、これらのリスクの発生を未然に防ぐための対応策を策定して実施します。その運用結果を毎年度評価し、報告書にまとめて公表します。

→ **【実施予定】**

- ・制度の対象事務は財務に関する事務で、対象リスクは収入、契約、支出、財産管理の4分野にわたります。令和4年度に市長事務部局を対象として運用開始し、その実施状況を踏まえて他部局への拡大を検討します。

→ **【実施予定】**

【職員アンケートでの意見】

- ・特に公金を扱う部署では、主副担当制など、ダブルチェックできる体制を整え、業務を一人の職員で完結させない。
- ・現金の取り扱いをなくすような事務処理方法に変更する。

(2) 公益通報制度の適正な運用

(課題)

○市職員が個人的又は組織的に、法律違反を行った又は行おうとしている場合、早期発見・早期防止に繋げるなどコンプライアンスを確保するための重要な手段として「内部公益通報制度」を設けていますが、職員アンケート（令和元年実施）の結果では、職員の認知率が約5割と低く、制度の周知を図ることが必要です。

○通報者が、通報したという事実により不利益な取扱いを受けるのではないかと、心理的な負担を取り除くことが必要です。

(取組みの概要)

① 公益通報制度の周知徹底

- ・組織の自浄作用のため内部公益通報制度の必要性、正当性、内部通報により不利益な取扱いを受けないことなどを、定期的に職員に対して周知啓発するとともに、市の委託業者などに対しても幅広く周知するため、市ホームページを通じた広報を実施します。

→ **【実施済】**

② 調査委員会委員構成の見直し

- ・調査委員会委員を外部委員（弁護士等）のみで構成することで、通報者の心理的な負担軽減を図ります。

→ **【実施予定】**

③ 通報対象者の範囲の拡大

- ・法令違反や不当な行為等について、退職した職員も通報可能とするなど通報対象者の範囲を拡大し、より自浄作用が働きやすい制度となるよう取り組みます。

→ **【実施予定】**

〔職員アンケートでの意見〕

- ・内部公益通報制度がどうしてもその後の自分にデメリット（昇進・異動等）があるのではないかと思ひ、利用しにくい。例えば職員だけに伝えるメールアドレス等で、本当に匿名でも通報できるようにならないと、今の通報制度だと通報側は損しかない。

(3) ハラスメント対策の推進

(課題)

- 近年、ハラスメントに対する職員の意識が高まっていますが、職員一人ひとりが各個人の感じ方、考え方で対応している場合もあることから、ハラスメント問題の本質と定義について理解を深めることが必要です。
- ハラスメントに対する意識の変化等から、職員に対する指導を躊躇する傾向が見られることから、管理職だけでなく一般職についても、指導とハラスメントの違いについて正しく理解をすることが必要です。
- 職員が抱える公私の問題に対し、職場における面談等の実施、カウンセリングなど外部等相談窓口の情報提供を行うなど相談しやすい環境を整えることが必要です。

(取組みの概要)

- ① ハラスメント防止に関する指針の周知徹底
 - ・職員の能力を十分に発揮できる働きやすい職場環境づくりを促進するため、各ハラスメントの定義、ハラスメントが発生した場合に適切に対応するための措置に関し、必要な事項を定めた指針を作成し、周知徹底を図ります。

→ **【実施済】**

- ② 研修の充実（予防）

- ・職員のハラスメントに関する理解を高めるため、管理職員のみならず、全職員を対象としたハラスメント研修の充実を図ります。

→ **【検討中】**

- ③ 相談体制の充実

- ・庁内の相談窓口に加え、外部相談窓口を設置し、職員が利用しやすい環境の整備に取り組みます。

→ **【実施済】**

〔職員アンケートでの意見〕

- ・パワハラ、セクハラ等のハラスメント案件への発展の恐れや、指導するとすぐにメンタルダウンする職員も多いことが指導できない要因の一つ。
- ・不良職員が特に何の処分もなく放置されている。パワハラを筆頭にハラスメントに対する意識が低い。

(4) 不当要求行為への適切な対応

(課 題)

○本市では不祥事を未然に防ぐ取り組みとして、西宮市職員の公正な職務の執行の確保に関する条例の整備、公益通報制度の導入等を行ってきていますが、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、職員アンケート（令和元年度実施）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ことが必要です。

(取組みの概要)

①対策マニュアル等の周知徹底

- ・不当要求行為等への対応について整備した、西宮市職員の公正な職務の執行の確保に関する条例に係る逐条解説・運用マニュアルを作成し、庁内グループウェアに掲載しています。今後も、定期的に職員に対して周知徹底を図ります。

→ **【実施済】**

- ・不当な要求に毅然とした態度で対応できるよう、全職員を対象とした研修を実施するほか、職員の正しい理解とその対応策を促進するため、「西宮市庁舎等暴力対策マニュアル」の周知徹底を図ります。

→ **【実施済】**

〔職員アンケートでの意見〕

- ・職場にて孤立しており（相談できない、周りも本人が何をしているか把握していない等）、客観的視点をもてなくなったとき、不祥事を起こしやすいと思う。

(5) 諸手当の適正な支給

(課題)

- 職員の勤怠管理に関して、出勤については、所属での現認及び勤務状況管理システムの出勤記録または出勤簿への押印による確認、退勤については、所属での現認のみとなっています。休日出勤した際に、実際の勤務時間より多く超過勤務時間を申請するという方法により、超過勤務手当の不正受給が行われたという事案が発生したこともあり、適正な労務管理及び不正防止のためにも、所属長が職員の出退勤時間や超過勤務実績などの勤怠管理上必要な情報を正確に把握できるような環境整備が必要です。
- 各種手当（超過勤務手当、通勤手当等）を意図して不正に受給するといった悪質な不祥事が発生したことから、全件調査などの組織的な対応のほか、所属における適切な労務管理が必要です。

(取組みの概要)

① 出退勤管理及び超過勤務手続きの徹底

- ・管理職が業務内容を把握した上で超過勤務命令を出し、業務従事後には、業務内容をあらためて確認し復命を行うなど、超過勤務手続きの原則を徹底するとともに、時間外勤務の実態を詳細に把握できるよう、出退勤時間と時間外勤務の時間等を管理するシステムの導入を進めます。

→ **【実施予定】**

② 各種手当の現況の把握

- ・各種手当の現況を所属長、職員がシステム上で確認できるよう、新たなシステムの導入を進め、適正な手当の申請・受給に努めます。

→ **【実施予定】**