

嘉麻市官製談合再発防止対策検討委員会

【報告書】

令和7年2月

はじめに	1
1. 事件の概要	2
2. 嘉麻市官製談合再発防止対策検討委員会	3～24
1) 設置	3
2) 体制	4～5
3) 原因の究明	5～6
4) 入札制度等に関する事務改善	6～7
5) 職員の意識調査	7～8
6) コンプライアンス等に関するアンケート調査（結果）	8～22
7) 現状の分析	23
8) 改善策の検討	23～24
3. 再発防止に向けた5つの方針	25～32
方針1 職員の倫理意識の向上	25
方針2 コンプライアンスと公益通報制度	25～26
方針3 契約事務の適正化	26～28
方針4 人事管理と職場環境	28～31
方針5 ガバナンスによる組織防衛体制	31～32
おわりに	33

はじめに

嘉麻市では、随意契約の適正な執行のため、随時、契約制度や執行管理体制の見直しに取り組み、職員の倫理意識の向上にも努めてきたところであるが、令和6年2月に入札談合等関与行為の排除及び防止並びに職員による入札等の公正を害すべき行為の処罰に関する法律（以下、「入札談合等関与行為防止法」という。）違反の疑いにより市職員が逮捕され、同年3月に小倉簡易裁判所から略式命令を受ける事件が発生した。

この事件を厳粛に受け止め、市職員が全体の奉仕者として法を守り、市民の模範となるべき公務員として公正・公平な行政事務の執行並びに官製談合再発防止に向けた業務の改善と意識改革に向けて全庁的に取り組む必要がある。

本市では、職員の逮捕後、速やかに「嘉麻市官製談合再発防止対策検討委員会」を設置し「原因究明と状況分析」「コンプライアンスの遵守」「ガバナンス強化」の観点から検証を進めるとともに第三者である有識者の意見を聴取し、今後二度とこのような不祥事が起きないように対策を検討してきた。

本報告書では、不正を起こさない、起こさせないための高い倫理感の下で、職員一人ひとりが誇りを持って仕事に取り組める環境及びガバナンスによる組織防衛体制を目指すための指針として取りまとめることとした。

再発防止に向けた具体的な取り組みを継続して実施することで、市民から信頼される市政の実現を図っていくものとする。

令和7年2月

嘉麻市官製談合再発防止対策検討委員会

1. 事件の概要

令和5年度に執行した当市産業振興課発注の随意契約において、同課課長補佐及び主査が、令和6年2月16日に市の発注に関して予定価格を業者に漏洩したとされる入札談合等関与行為防止法違反の容疑で逮捕され、同年3月8日に同法違反で略式命令による罰金刑となった。

令和6年2月16日（金）	福岡県警察が、産業振興課長補佐及び主査（以下、「市職員2名」という。）並びに株式会社日本伝統建築サンジョウ代表取締役（以下、「代表取締役」という。）及び同社員（以下、「社員」という。）の4名を逮捕
令和6年2月16日（金）	福岡県警察が、嘉麻市役所を家宅搜索
令和6年2月18日（日）	逮捕された4名を福岡地方検察庁小倉支部に送検
令和6年3月8日（金）	福岡地方検察庁小倉支部が、市職員2名を略式起訴 福岡地方検察庁小倉支部が、代表取締役を略式起訴 福岡地方検察庁小倉支部が社員を不起訴
令和6年3月8日（金）	小倉簡易裁判所が、市職員2名に対し罰金80万円と50万円の略式命令
令和6年3月8日（金）	小倉簡易裁判所が、代表取締役に対し罰金80万円の略式命令
令和6年5月1日（水）	市職員2名懲戒処分（停職1か月・減給（1/10）3か月）・市職員2名の当時の上司2名訓告・その他の関係課長4名嚴重口頭注意等
令和6年7月1日（月）	市長（15%減額3か月）・副市長（8%減額3か月） ※令和6年6月議会減額条例可決

2. 嘉麻市官製談合再発防止対策検討委員会

1) 設置

令和6年2月16日、本市産業振興課長補佐及び同主査が入札談合等関与行為防止法違反の容疑で逮捕されたことを受け、3月15日に「嘉麻市官製談合再発防止対策検討委員会」を設置し、第1回目を開催した。

当委員会では、官製談合の再発防止に向け、「原因究明と状況分析」「コンプライアンスの遵守」「ガバナンス強化」の3つの観点から客観的な検証を行い、二度と不祥事を起こさないための再発防止対策の検討を行うこととした。

また、「現状分析」においては、担当課を中心として、庁内横断的な視点から多角的に検討することとした。

○嘉麻市官製談合再発防止対策検討委員会名簿

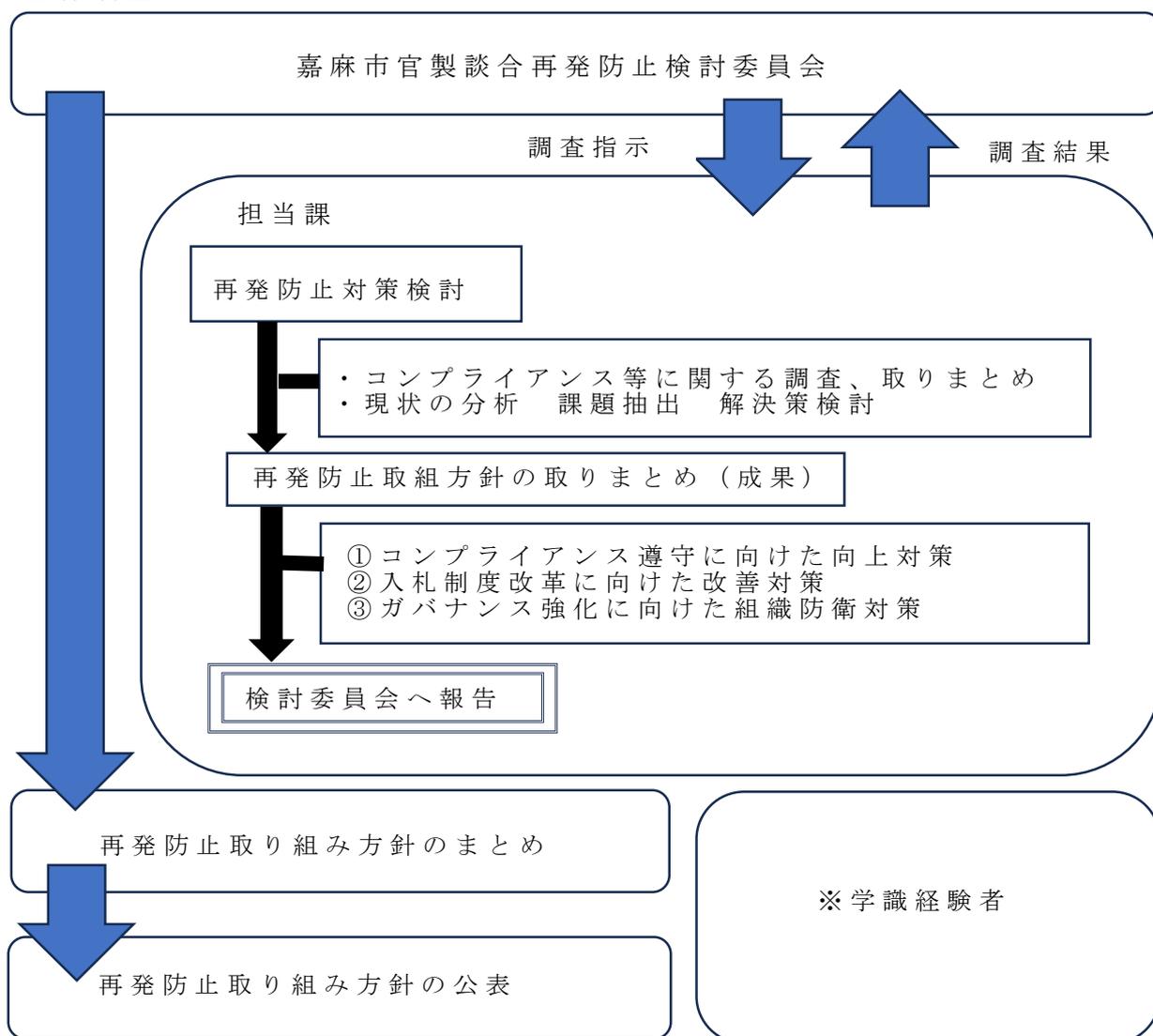
	所 属	氏 名
委 員 長	副市長	山田 卓嗣
副 委 員 長	総務課長	平川 俊昭
委 員	技監	井桁 徹典
委 員	管財課長	大友 義裕
委 員	人事秘書課長	縄田 崇
委 員	教育総務課長	大野 明治
外部有識者	九州大学大学院教授	嶋田 暁文
外部有識者	弁護士	横手 陽平

2) 体制

嘉麻市官製談合再発防止対策検討委員会では、事件の「原因究明と状況分析」の検証に基づいた再発防止に向けた取り組み方針を策定し、各担当課が庁内横断的な視点から具体策をまとめることとした。検討した取り組み方針や対策については、法律、入札・契約、コンプライアンス・ガバナンスの観点において学識経験者から専門的かつ客観的な意見を聴取し反映することとした。

なお、担当課において、類似案件の誘因ともなりかねない職員のコンプライアンス意識や事務遂行の実態把握等について、職員対象にアンケート調査を実施することとした。

○体制図



○開催状況

回数	開催年月日	審議内容
第1回	令和6年 3月15日	<ul style="list-style-type: none"> ・委員会設置の趣旨、目的 ・庁内検討チームの設置、役割、構成員について ・今後の進め方について
第2回	令和6年 5月21日	<ul style="list-style-type: none"> ・事件の概要について ・アンケート調査の実施について ・今後の具体的スケジュールについて ・随時の事務改善について ※学識経験者による意見聴取
第3回	令和6年 8月27日	<ul style="list-style-type: none"> ・アンケート調査結果について ・法律、入札・契約、コンプライアンス遵守、ガバナンス強化による組織防衛対策の4つの視点で課題の抽出 ・6つの課題を再発防止に向けた「5本の方針」として整理し、今後の改善策を検証する ・改善案について ・再発防止取り組み方針案について ・報告書骨子(案)について ※学識経験者による意見聴取
第4回	令和6年 11月19日	<ul style="list-style-type: none"> ・報告書(案)について ※学識経験者による意見聴取
第5回	令和7年 1月21日	<ul style="list-style-type: none"> ・報告書(案)について ※学識経験者による意見聴取

3) 原因の究明

今回の事件は、市職員が随意契約に関する予定価格を事前に業者に漏洩させた事案である。

かかる事件を生じた原因は、当該職員において、種々の利害関係者と関わる際に求められるコンプライアンス意識が欠如していたことに加え、本市において、同職員の業務の状況を十分に把握できず、また適切な指導ないし監督がなされなかったこと等からすると、事務手続き及びガバナンスによる組織防衛体制に脆弱性があったことによるものと考えられる。

また、随意契約に関する事務処理については、事務運用が庁内で統一できていないことがあるなど、市における契約行為の課題が明らかとなった。

4) 入札制度等に関する事務改善

前述のとおり、本件は、職員のコンプライアンス意識の欠如、現行の入札制度に関する事務運用及びガバナンスによる組織防衛体制が不十分であったことが原因であることが推測される。このことから嘉麻市官製談合再発防止対策検討委員会において審議し、従前の手法にとらわれることなく、直ちに実施できる対策は、随時、事務改善を行っていくこととし、再発防止に向けて速やかに取り組むこととした。

■既に実施した取り組みや事務改善

①「公務員倫理研修」の開催

全職員を対象にした研修を開催

対象職員：課長補佐以上（令和6年4月～5月）

対象職員：係長以下（令和6年4月～5月）

②随意契約事務【改善】（令和6年4月～）

随意契約のうち見積合わせの際の予定価格の公表の義務化

※規程の改正

- ・見積合わせの際の見積通知書の配布及び受領確認の徹底
- ・設計金額50万円未満の工事を発注する場合の見積合わせ手順の作成
- ・指示書による発注・設計変更の特例に関する事務処理手順の作成

③要望接触日誌対応実施【改善】（令和6年4月～）

要望接触日誌において、所属課長を通じて副市長まで報告することを実施

※規程の制定

④「契約事務研修会」の開催（令和6年8月）

入庁後、3年目以下の職員を対象に研修を実施

⑤「官製談合防止に係る研修会」の開催（令和6年9月）

全職員を対象にした研修を開催

5) 職員の意識調査

職員のコンプライアンス意識や事務遂行の実態把握等をするため、アンケート調査を実施した。

広く職員から回答を得るべく、設問内容は、入札・契約に関する事項に限定せず、遵守すべき法令やルールに対する認知度や危機管理意識について問うものとした。

■ 調査対象

正規職員（行政職、保育士、労務職、教育職、任期付職員等）404名

※ただし、休職者等を除く

■ 実施期間

令和6年6月11日～令和6年7月10日

■ 調査分野

コンプライアンス意識、事務処理、職場環境、ガバナンスによる組織防衛体制の4つの分野について現状を調査し、アンケート結果を用いて課題の抽出・改善策の検討を行い、その内容を嘉麻市官製談合再発防止対策検討委員会で検証していくこととした。

コンプライアンス意識の現状	職員の法令遵守意識や守るべきルールの認知度を調査し、職員が陥る恐れのある法令違反や疑惑を持たれる行為の洗い出し
事務処理の現状	調達事務や事務処理に関する職員の意識を調査し、職員が陥る危険性のある不適切な事務処理及びその要因の把握
職場環境の現状	職場内の事務執行に関する現状を調査し、適正な事務執行を妨げている要因の把握

ガバナンスによる組織防衛体制の現状	事務に対する外部からの要望接触の現状を調査し、安心・安全な職場環境で「市民の皆様のための行政サービス」の適正な執行を妨げている要因の把握
-------------------	--

6) コンプライアンス等に関するアンケート調査 (結果)

実施期間 令和6年6月11日～令和6年7月10日

対象者数 404名 (休職者等を除く)

回答者数 367名

回答率 90.84%

設問1 該当する職種を選んでください

※行政職には、技師・保育士・保健師等を含む

選択肢	回答	比率
行政職 (課長級・補佐)	77	21.0%
行政職 (上記以外)	271	73.8%
教育職	11	3.0%
労務職	8	2.2%
総計	367	100.0%

設問2 該当する所属を選んでください

選択肢	回答	比率
総務財政担当課	110	30.0%
民生文教担当課	182	49.6%
産業建設担当課	67	18.3%
未回答	8	2.2%
総計	367	100.0%

設問3 年齢区分を選んでください

選択肢	回答	比率
10代～20代	39	10.6%
30代	50	13.6%
40代	101	27.5%
50代以上	177	48.2%
総計	367	100.0%

設問 4 あなたは、日々の業務を執行するにあたって、「コンプライアンス」を意識できていると思いますか

選択肢	回答	比率
そう思う	126	34.3%
おおむねそう思う	221	60.2%
あまりそう思わない	17	4.6%
そう思わない	1	0.3%
未回答	2	0.5%
総計	367	100.0%

※コンプライアンスとは、法令遵守、倫理観、公序良俗などの社会的な規範に従い、公正・公平に業務を行うこと

設問 5 あなたは、特定の人の強圧的な要求を受けたことがありますか

選択肢	回答	比率
ある	124	33.8%
ない	241	65.7%
未回答	2	0.5%
総計	367	100.0%

設問 6 設問 5 で「ある」と答えた方にお聞きします。毅然とした態度で公正に対処できたと思いますか

選択肢	回答	比率
そう思う	12	9.7%
おおむねそう思う	72	58.1%
あまりそう思わない	31	25.0%
そう思わない	8	6.5%
未回答	1	0.8%
総計	124	100.0%

設問 7 あなたは日々の業務を行うにあたり、正しい事務処理を行うための改善策を行っていると思いますか

選択肢	回答	比率
そう思う	67	18.3%
おおむねそう思う	258	70.3%
あまりそう思わない	38	10.4%
そう思わない	3	0.8%
未回答	1	0.3%
総計	367	100.0%

設問 8 あなたは、漫然と前例を踏襲せず、法令等の根拠を確認して仕事をすることができていると思いますか

選択肢	回答	比率
そう思う	51	13.9%
おおむねそう思う	244	66.5%
あまりそう思わない	69	18.8%
そう思わない	3	0.8%
総計	367	100.0%

設問 9 あなたの職場では、ダブルチェックの実施や業務チェックリスト、マニュアルを活用するなど、ミスを防止する仕組みが整っていると思いますか

選択肢	回答	比率
そう思う	52	14.2%
おおむねそう思う	213	58.0%
あまりそう思わない	90	24.5%
そう思わない	12	3.3%
総計	367	100.0%

設問 10 あなたの職場は、職員同士が気軽に業務内容について相談したり、意見を言い合える環境だと思えますか

選択肢	回答	比率
そう思う	137	37.3%
おおむねそう思う	185	50.4%
あまりそう思わない	42	11.4%
そう思わない	3	0.8%
総計	367	100.0%

設問 11 あなたは、業者等から、会食等の誘い（謝礼）を受けることが不正、もしくは不正に繋がる恐れのある行為であると思えますか

選択肢	回答	比率
そう思う	318	86.6%
おおむねそう思う	37	10.1%
あまりそう思わない	3	0.8%
そう思わない	9	2.5%
総計	367	100.0%

設問 12 あなたは、令和元年度以降、職務で外部からの不当な要求や強いクレーム等の威圧的な言動を受けたことがありますか

選択肢	回答	比率
ある	111	30.2%
ない	255	69.5%
未回答	1	0.3%
総計	367	100.0%

設問 13 設問 12 で「ある」と答えた方にお聞きします。それは、何年度ですか（複数可）※覚えている範囲でお願いします

選択肢	回答	比率
令和元年度	34	11.5%
令和2年度	56	18.9%
令和3年度	66	22.3%
令和4年度	55	18.6%
令和5年度	60	20.3%
令和6年度	24	8.1%
未回答	1	0.3%
総計	延べ 296	100.0%

設問 14 設問 12 で「ある」と答えた方にお聞きします。それは、どのような場合ですか（複数可）

選択肢	回答	比率
業者からの要望・要求・威圧的言動	35	20.6%
議員からの要望・要求・威圧的言動	48	28.2%
市民からの要望・要求・威圧的言動	79	46.5%
その他	8	4.7%
総計	延べ 170	100.0%

設問 15 設問 12 で「ある」と答えた方にお聞きします。それは、どのような内容ですか

【問題点】

④市全体でのガバナンス（統治）体制が不十分であった（外部要因）

（アンケート事例）

- ・ 大声での威圧等、不当な要求
- ・ 強いクレーム
- ・ 行政手続き上、できないことを説明しても『できるようにすることが行政の仕事だ』『市民が困っているんだから実施しろ』との要望。
- ・ 不当な要求や強いクレーム等の威圧的な言動
- ・ 電話での1時間以上に渡る不当な要求、公務員という職業に対する暴言（税金泥棒など）
- ・ 特定の業者を事業に参入させるような言動。
- ・ 不当な要求、強いクレーム、威圧的言動、脅迫、暴言
- ・ 入札公告に関する過剰な関与・クレーム
- ・ 議員からの特定の市民への利益強要・窓口対応についての市民のクレーム・行政処分に対する不服
- ・ 威圧的な言動と一方的な要求、執拗な言動と要求
- ・ 業者から、不当な理由（言い分）により、受注している工事の工期の延長や請負金額の増額等を認めるよう威圧的な言動をとられたことがある。また、その業者や他の業者の仲介役的な存在であった議員からも、威圧的な言動をとられたことがある。
- ・ 職員の窓口対応が気に入らなかったので謝罪しろという要求、変更契約の要求
- ・ こちらの説明に対し、納得がいかないとクレームを言われ続けた。

- ・業者が議員を連れてきて、できないと説明したことを再度要求してきた。
- ・業者選定について、予算の支出について、不当な要求について
- ・議員が特定の事業者を同行し、業務を行わせるよう強要。業者から以前はできていたのになぜ認めないのかと言われたこと。議員から市長の判断ではなく、自分なりの考えを話すよう強要されたこと。

設問 16 設問 12 で「ある」と答えた方にお聞きします。あなたは、職務で外部からの不当な要求や強いクレームを受けた場合、どのように行動しましたか（複数可）

選択肢	回答	比率
法令等の許容する範囲で対応を行った	49	27.5%
上司に対応を任せた	34	19.1%
職場内で相談しながら、法令等の許容する範囲の対応を決定した	68	38.2%
不当な要求等に沿った特別な対応を行った	9	5.1%
その他	17	9.6%
未回答	1	0.6%
総計	延べ 178	100.0%

設問 17 あなたは、「嘉麻市行政職員のための不当要求行為対応マニュアル」を知っていますか

選択肢	回答	比率
知っている（内容も知っている）	149	40.6%
知っている（内容は知らない）	161	43.9%
知らない	57	15.5%
総計	367	100.0%

設問 18 あなたは、令和元年度以降、職員が外部からの不当な要求や強いクレーム等の威圧的な言動を受けた人を見かけたことがありますか

選択肢	回答	比率
ある	165	45.0%
ない	201	54.8%
未回答	1	0.3%
総計	367	100.0%

設問 19 設問 18 で「ある」と答えた方にお聞きします。それは何年度ですか（複数可）

選択肢	回答	比率
令和元年度	53	11.4%
令和2年度	69	14.9%
令和3年度	86	18.5%
令和4年度	94	20.3%
令和5年度	105	22.6%
令和6年度	56	12.1%
未回答	1	0.2%
総計	延べ 464	100.0%

設問 20 設問 18 で「ある」と答えた方にお聞きします。それは、どのような場面でしたか（複数可）

選択肢	回答	比率
業者からの要望・要求・威圧的言動	61	23.2%
議員からの要望・要求・威圧的言動	75	28.5%
市民からの要望・要求・威圧的言動	121	46.0%
その他	5	1.9%
未回答	1	0.4%
総計	延べ 263	100.0%

設問 21 あなたは、予定価格、最低制限価格、仕様書等を入札通知書配布前に外部へ漏らすことが法令違反や懲戒処分の対象となることを知っていますか

選択肢	回答	比率
はい	353	96.2%
いいえ	12	3.3%
未回答	2	0.5%
総計	367	100.0%

設問 22 あなたは、契約業務（決裁等意思決定含む）に携わったことがありますか

選択肢	回答	比率
ある	269	73.3%
ない	98	26.7%
総計	367	100.0%

設問 23 あなたは、契約事務に対する不安はありますか

選択肢	回答	比率
ある	279	76.0%
ない	88	24.0%
総計	367	100.0%

設問 24 設問 23 で「ある」と答えた方にお聞きします。それは、どのようなことですか（複数可）

選択肢	回答	比率
契約事務手順	232	35.2%
業者からの要望・要求	126	19.1%
議員からの要望・要求	116	17.6%
法令遵守のチェック方法	174	26.4%
その他	11	1.7%
総計	延べ 659	100.0%

設問 25 あなたは、業者と打合せを 1 人で行うことはありますか

選択肢	回答	比率
ある	85	23.2%
ない	281	76.6%
総計	367	100.0%

設問 26 設問 25 で、「ある」と答えた方にお聞きします。それはどのような場合ですか

【課題点】

② 事務処理

（アンケート事例）

- ・ 現場説明や現地立ち会い等、工事等の内容及び業務内容の確認等での日常的打合せ
- ・ 関係者からの要望や疑義等
- ・ 契約の履行を確認する場合など
- ・ 他の職員は別の業務対応や休暇等で対応不可の場合緊急で打合せが必要な場合
- ・ 設計に必要な見積書の提出依頼、契約後の日程打ち合わせなど
- ・ 工事の施工に関すること（作業内容の確認及び進捗状況の確認等）
- ・ 報告書類の細かい修正等について、電話で連絡
- ・ 契約内容の確認や契約までのスケジュール等の簡易な内容について協議する場合。
- ・ 修繕、物品の発注等に関する打ち合わせ
- ・ 契約事務一般

設問 27 あなたは、令和元年度以降、業務で関わった業者と個人の携帯電話により通話やLINE等で連絡を取ることで支障がありますか

選択肢	回答	比率
ある	50	13.6%
ない	315	85.8%
未回答	2	0.5%
総計	367	100.0%

設問 28 設問 27 で「ある」と答えた方にお聞きします。それはどのような場合ですか

【課題点】

②事務処理

(アンケート事例)

- ・個人の携帯電話を業務で使用すること全般
- ・折り返しかけたときの電話料金個人負担、休日の電話対応
- ・個人の携帯やラインを交換したくない
- ・現地対応時は、固定電話が無いので個人携帯で対応をしないといけない。
- ・電話対応では一人で対応することになり、専門的な知識がないので、不安である。
- ・業務上の連絡であれば、個人の携帯電話を使う必要はない・知られたくない。個人情報に意に反して外部に漏れる（業者と個人電話で連絡すること自体、職員個人としては希望していない）。
- ・可能であれば事業課職員には業務用の携帯電話を配布して頂きたい。
- ・個人の携帯電話番号やラインを業者に知らせることで、業務範囲外の要求やクレームを受ける恐れがある。（そうした例を見たことがある）。
- ・基本は教えているが、業者によっては教えることに不安を感じる。
- ・私自身は、ないが業者との個人電話での連絡は、疑念が出る要因の一部になりうることはもちろん、疑念が深まる恐れがある。
- ・災害等で緊急を要する場合に現場から業者に対応できるかの問い合わせを行った。それ以降は個人携帯に連絡がくるようになった。

- ・業者、地元関係者、議員多方面の方から携帯電話の番号を聞かれる。個人所有のものだからと教えない訳にいかないのので教えている。そうすると個人の携帯に対して、業務中業務外関わらずに電話がかかり、その対応を求められる。

設問 29 あなたは、職員の不祥事が発生する一番の原因は何だと思えますか。一つ選んでください

選択肢	回答	比率
個人のモラルの欠如	37	10.1%
組織としてのリスク管理体制の不備	105	28.6%
職場内のコミュニケーション不足	25	6.8%
責任者、管理者による管理監督の不足	24	6.5%
要望接触による外部圧力	57	15.5%
外部圧力に対する組織対応（報告・連絡・相談）不足	106	28.9%
その他 ()	11	3.0%
未回答	2	0.5%
総計	367	100.0%

設問 30 あなたは職員の不祥事を発生させないようにするには、何が有効だと考えますか（有効だと考えられる項目を3つ選んでください）

選択肢	回答	比率
チェック体制を強化するなどの仕組みづくり	193	52.6%
コンプライアンスに関する研修の充実	58	15.8%
個人情報、入札情報等の適正管理	78	21.3%
上司との情報共有、上司からの指導等	157	42.8%
コンプライアンス・不祥事防止に関する情報提供の充実	49	13.4%
起案から支払い完了までの業務の事務処理や関係法令の入札制度に関する研修	115	31.3%
利害関係者と接する際のルールづくり	91	24.8%
外部圧力に対する組織対応（報告・連絡・相談）	244	66.5%
何でも相談できる相談窓口の設置	77	21.0%
処分を厳正に行うこと	12	3.3%
制度改正を行っても、不祥事は職員個人の問題が大きいので何もかわらない	7	1.9%
その他 ・適正な業務分担 ・関係法令等に適合した事務処理の仕組みづくり ・一部の不当な圧力を行使する者に対する、専門窓口の設置 ・事後決裁の削減	20	5.4%

<ul style="list-style-type: none"> ・現実的に難しいと考えます ・上司の対応 ・組織内で業務を適切に効率的に行えるようにルールを整備する。そのルールを組織内の全員が守り、業務を行う ・不当要求者の排除 ・法令の理解等による個人の資質向上、組織の情報共有、管理体制等 「職員の不祥事」は、契約関係だけではないと思います ・マニュアル化しても、ケースバイケースで動かざるおえない場合が多々あるため、その際のハウレンソウの方法をよりスムーズに行えるようにしたい ・住宅課や土木課が原課から依頼工事を受けれるよう技師の補充 ・議員からの要求を聞かない体制づくり ・職場での不安や、他職員の不審な行動等に気づいた場合に、公益通報できる仕組みづくり。①通報者には不利益を与えない ②通報を受ける側は市長、副市長、教育長だけではなく、外部の識見者（産業医、顧問弁護士等）にも同時に通報できるような仕組みづくり ・定期的な人事異動（勤務年数が長いと外部の業者との関係を適正に保つことが難しいため） ・上司が法令を遵守し職場や職員の管理能力を高めるための研修 ・議員と業者が同席して要望（打ち合わせ）できないようなルールづくり。（業者、議員は個別で要望すべき。議員の同席は圧力と同義。） ・借金等を抱えていて管理しているお金に手を付けていた自治体の報道もありますので、業務以外の職員の個人的な悩みでも相談しやすい窓口があるといいのではないのでしょうか。 ・外部（議員、業者）に対しての市の厳正な対応の周知を行う ・市長が議員等に毅然とした対応をしてほしい。 ・カスタマーハラスメントに対する対応方法の整備 		
<p>総計</p>		<p>100.0%</p>

設問 31 その他ご意見等があれば自由に記入してください。

【問題点】

（内部要因）

- ① コンプライアンス遵守が不十分であった（内部要因）

(アンケート事例)

- ・ 通常からの職員の意識改革と組織の対応力を強化するべきと思います。

② 契約の知識が全職員に浸透していなかった (内部要因)

(アンケート事例)

- ・ 法律や条例等に基づく正しい事務処理方法を知らずに事務を行っている職員がいる。仕様書や設計書の作成なども含め、全職員を対象とした契約事務や財務事務についての研修が必要だと考える。

③ 組織内のチェック体制が不十分であった (内部要因)

(アンケート事例)

- ・ 事務処理がルーズ。
- ・ 今回の1件で、市全体の士気が下がっているように感じる。みんなで協力しようという心持がなかったことが結論であるように思う。

④ 職員倫理をチェックする機会が不十分であった (内部要因)

(アンケート事例)

- ・ 最も大切なことは、個々においていかにコンプライアンスを遵守し、高い倫理観を持って業務を遂行することであるが、職場内で気軽に相談できる環境を整え悩んだ時などに相談しやすい状況を日頃より構築しておかなければならない。悩んでいる人を孤立させない職場づくりは必須であると考えます。
- ・ 何よりも、組織で対応できる体制を整えていただきたい。

※特定の職員に過重負担がある中で次のような問題点があったと推測される。

(外部要因)

- ① 特定の担当者に過度な負担をかけている状況に対して、組織のフォローが不十分であった (外部要因)

(アンケート事例)

- ・警察OBへの対応の指導も徹底してください。警察OBがどこに待機しているのか、トラブルが起きた時に呼ぶ場合どこに連絡したらいいのか、インフォメーションで1年に1回でもいいので周知してください。

② 報告・連絡・相談の励行と組織防衛体制が不十分であった(外部要因)

(アンケート事例)

- ・議員や業者などの対応で特定の人に任せておけば大丈夫(対応が面倒などの理由や苦情等につながらない)というような風潮がみられ特定の職員が一人で対応している。間違いに気づいた際や手続きに問題がある時には、早急な対応ができるような環境作りが大切だと思う。

③ 組織内の相談体制が不十分であった(契約実務・組織防衛実務)(外部要因)

(アンケート事例)

- ・組織的課題
- ・職員が安心安全な職場で、市民の皆様のための市民サービスに貢献できるため、ガバナンスによる組織防衛体制が重要と思います。

④ 市全体でのガバナンス(統治)体制が不十分であった(外部要因)

- ・正しいことをしていても、議員や業者、市民からの理不尽な要求はなくなるならない。そのときに、せめて個人や課ではなく市として対応できるようになることを期待します。
- ・議員の圧力がすごい。『市民が要望している』=『行政の仕事』、自分が言って何とかさせる
- ・一部議員が特定の業者を連れて、市役所内で行政に対する要求行為、一部業者の威圧的言動

【課題点】

① コンプライアンス

(アンケート事例)

- ・ 職員が毎年減っていく中で、1人にかかる業務の量が増え、仕事をしない職員と懸命に職務を遂行する職員の差が明白になり、議員や市民からの不当要求すら個人が背負っていくなどになれば、所属長や上司がコンプライアンスを含む組織マネジメントに真剣に向き合わないと次の世代が育つことはないと思います。このままでは人材流出による機能不全で経営破綻を起こすのではないかと大きな不安を感じています。

② 事務処理

(アンケート事例)

- ・ 起案から支払までの一連の事務フロー、マニュアル、注意点などをまとめたガイドラインのようなものが必要
- ・ しっかりとしたマニュアルをつくり、組織の人間が複数で対応することで、それぞれの欠点を補って、マニュアルと相まったより強固なコンプライアンス遵守に繋がると思われる。そうした組織での行動を行うためにも、一人で抱え込まずに報告できる環境づくりが必要であり、開かれた職場環境を実現するために、自分の持てる技術を全ての職員に共有できる職員の育て方が求められる。
- ・ 契約に関して、できれば、工事、契約等に関して専門的分野の知識を持った職員で組織作りをしてほしい。もしくは、各種契約（金額）に合わせた様式（手順書）があれば、今よりミスも防げるのではと思います

③ 職場環境

(アンケート事例)

- ・ チームで取り組むことが重要

- ・ 市民からの不当な要求、行為のカスハラや、ストーカー行為などの対策のため、個人を特定されないよう職員の名札を苗字のみにする。
- ・ 上司・同僚に限らず些細なことでも気軽に報告・相談できる環境を整えば、事件・事故を未然に防ぐのに有効ではないかと考えます。
- ・ 職員が安心安全な職場で、市民の皆様のための市民サービスに貢献できるため、ガバナンスによる組織防衛体制が重要と思います。
- ・ 吏員には役所として毅然とした対応を求められますが、毅然とした態度を続けることは本当にしんどいです。不当な要求に負けそうになったとき、組織で対応できるよう、よく言う「風通しの良い職場」になることを心から望みます。

④ 入札制度

(アンケート事例)

- ・ 官製談合の可能性を極限まで排除する事務を考えると今までの倍以上の事務負担が強いられます。毎年、職員は減、業務量は増、事務負担も増なのに、事務負担が更に増の改善をすることに違和感もありますが職員を守るためには仕方がないのかなと思っています。今後、ガイドラインができて完了ではなく、その後も運用しながら全職員の知恵やアイデアを出して、毎年、更新できるような制度にできればと思います。少しでも事務負担が減になる方法があれば即時改善したい。

⑤ 人事

(アンケート事例)

- ・ 定期的（3～5年）な職員の異動も必要

⑥ ガバナンスによる組織防衛体制

(アンケート事例)

- ・ ガバナンス強化（内部統制の検討）
- ・ 全課に、通話を録音できる機器の設置、窓口に不当要求の内容を録音するためのボイスレコーダーの配備。市民からの威圧的な言動や行為、

要求の対応（110番通報をする。現課職員が通報し辛い場合は、隣の課の職員が通報するなどルール作りをする。）

- ・職員に対するコンプライアンス、契約などの研修は必要と思いますが、議員に対するコンプライアンス、パワハラ防止研修や、議員による職員へのパワハラ防止の条例制定も必要。
- ・市民の代表者である市議会議員への対応について方針やルールをある程度定めていただきたい。
- ・業務において、市民の苦情等により、長時間拘束されるような場合があります。精神的にもかなり負担がかかるため、嘉麻市において対応指針等を示し、毅然とした態度で対応する組織体制を構築してほしいです。
- ・業者、市民、議員との相談・要望・打ち合わせ等は全て録音
- ・職員を守ってもらえるような組織体制を願います。
- ・組織として市民・議会・業者に対して強くあるべきである。市長が盾となって職員を守らないと、外部からの不当な要求や強いクレーム等に対応できないし、そのような職場の風土作りが、全職員の意識改革に繋がると考える。
- ・管理を担うべき職員の管理・解決能力の低さです。見守るだけの上司、状況把握もせず一方的に職員だけに罪を課す上司と両極端で、組織のために管理力を高めようとする上司は少ないと思います。職員に不正や懈怠をさせないため、環境を正常化へ導く能力を身に着けるためには、組織として管理能力スキルを上げるためのしくみづくりをしてほしいです。

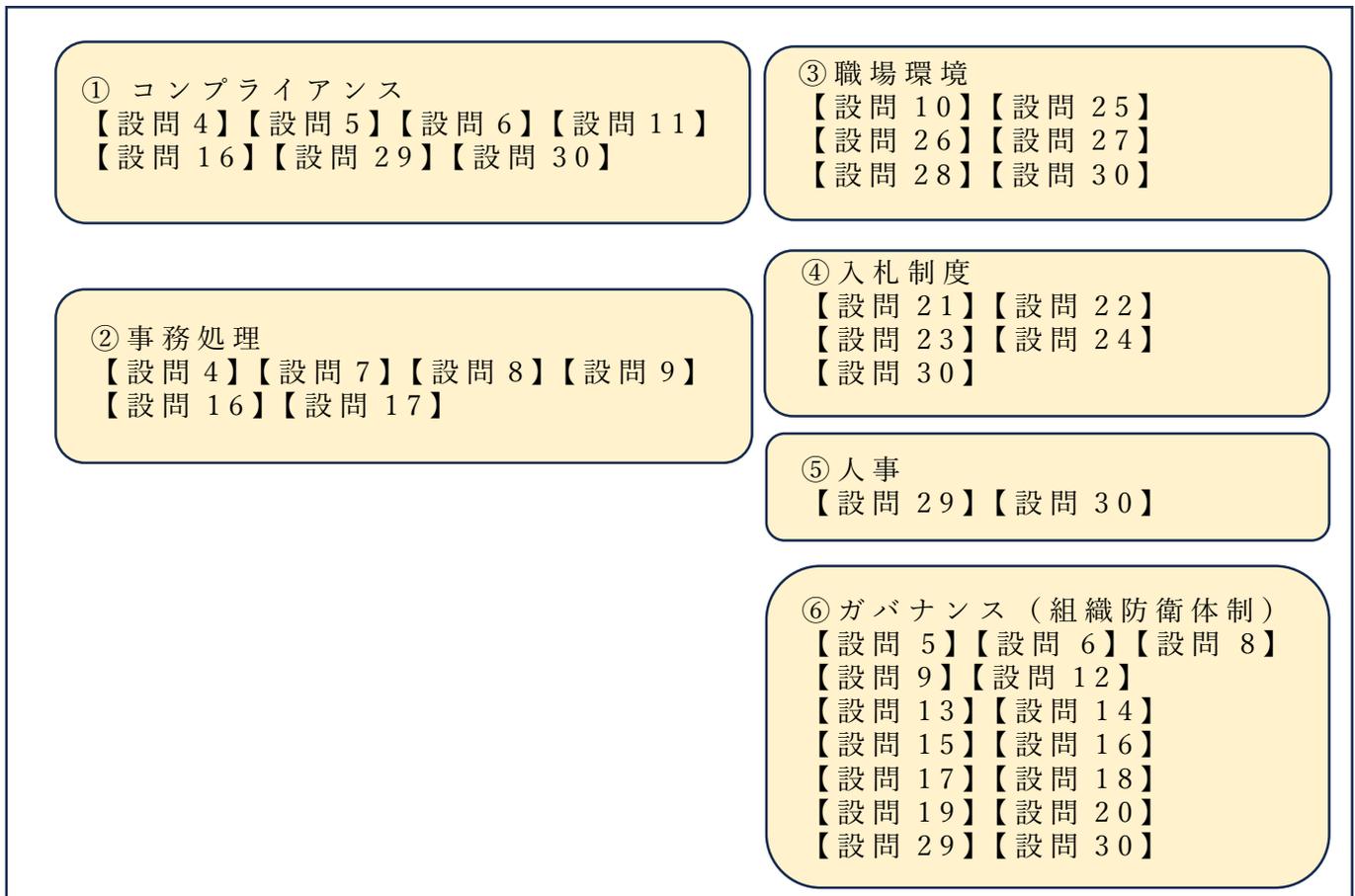
7) 現状の分析

アンケートの回答や意見を基に洗い出した課題を6つの視点から分類整理し、検討を行っていくこととした

■ 課題のグルーピング

アンケートの設問ごとに課題を洗い出し6のグループ（①コンプライアンス ②事務処理 ③職場環境 ④入札制度 ⑤人事 ⑥ガバナンスによる組織防衛体制）に整理し、対策を講じることとした。

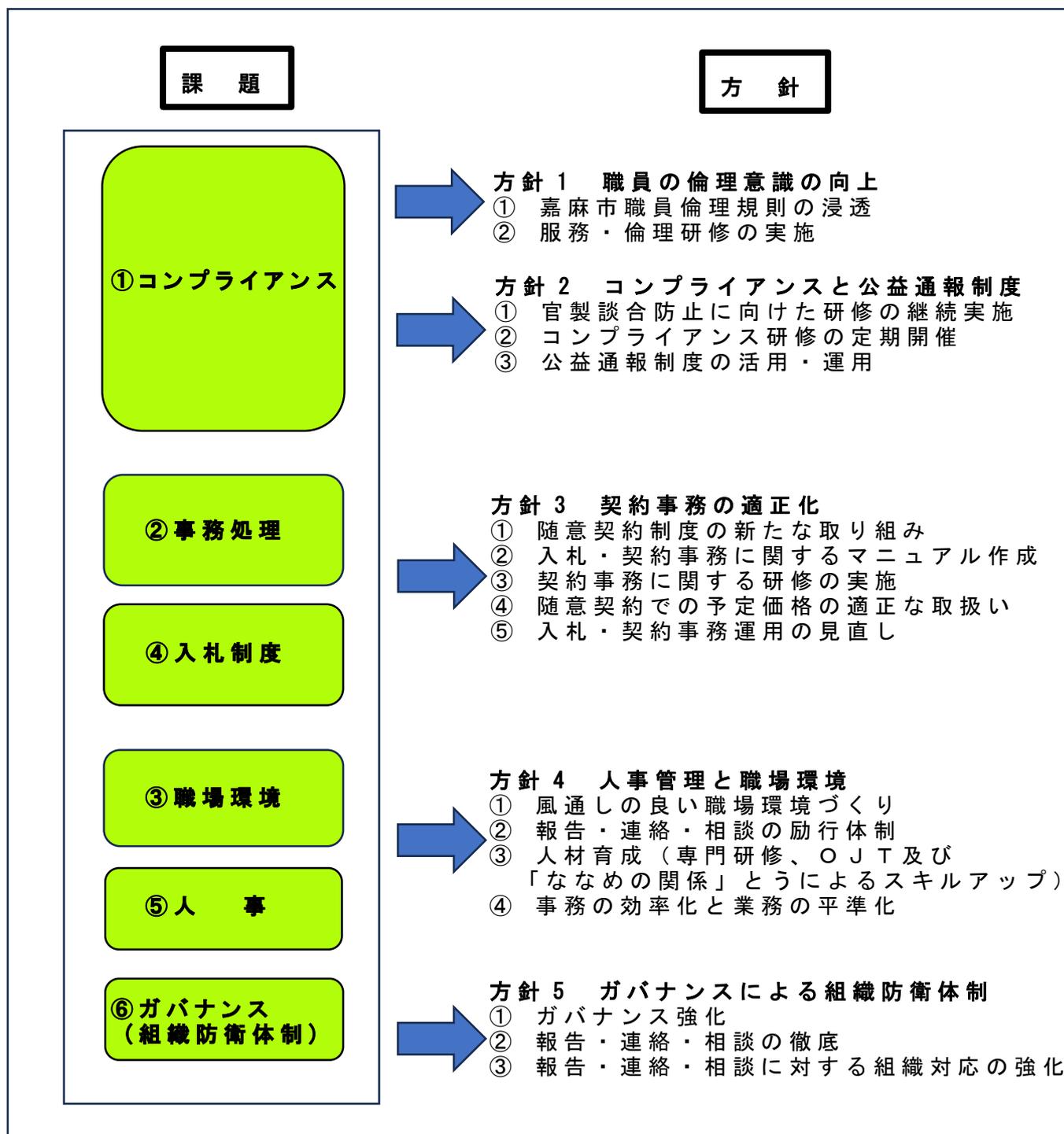
グルーピング



8) 改善策の検討

アンケート結果から洗い出され、6つのグループに分類・整理された課題を解決すべく、5つの取り組み方針をまとめた。5つの方針は、不正を起こさない意識を醸成し、誇りを持って仕事に取り組める職場環境を

創出するため、全職員が念頭に置くべき再発防止の取り組み方針とし、この方針のもと、改善策の検討を行うこととする。



3. 再発防止に向けた5つの方針

方針1 職員の倫理意識の向上

職員の倫理意識の向上を図るため、職員一人ひとりが法令のみならず、社会規範、ルール、マナーを含め、倫理を意識し遵守する意識の醸成を図り、組織単位で行動、継続による正しい倫理観を持つ職員づくりに取り組む。

1. 具体的な取り組み内容

① 嘉麻市職員倫理規則の浸透

現在の内規としてある職員倫理規則を職員に周知徹底することで、職員として規範を守る意識を醸成するとともに、規範違反があった場合の処分についても併せて周知徹底し、違反による影響の大きさを認識することで違反の抑止力とする。

② 服務・倫理研修の実施

職員が地方公務員法等の関係法規への理解を深め、全体の奉仕者として職務に専念し、公正な業務執行ができるよう、服務や職員倫理に関する研修を定期的を開催する。

職務に応じた研修内容に工夫を凝らし、理解浸透に努め倫理感ある職員育成に取り組む。

方針2 コンプライアンスと公益通報制度

この方針で示すコンプライアンスは、内部リスク要因や外部リスク要因がある中で、社会の常識や倫理などの社会規範やマナーを含めた行動規範、マニュアルなどのルール及び自治体を取り巻く法令を守ることを示す。

法令はもとより、内部規定・マニュアル・倫理・社会貢献の遵守、さらにリスクを回避するために、どういうルールを設定するか、どのように運用していくかを考え、その環境の整備までを含んでコンプライアンスに関する取り組みとする。また、不正の未然防止の観点から公益通報制

度を活用しやすくする相談窓口制度運用についても、取り組むこととする。

1. 具体的な取り組み内容

①官製談合防止に向けた研修の継続実施

職員は誠実に職務を遂行しており、法令遵守の意識をはじめその倫理観については、大部分は有していると思われる。しかし、そもそも何が違法行為になるのかを十分に理解していないことによって、自分の意に反して違法行為を行ってしまうリスクは存在する。

全国各地で発生した官製談合防止違反を題材に、定期的に研修を実施することでコンプライアンスに対する意識を醸成する。

②コンプライアンス研修の定期開催

汎用的で基本的なコンプライアンス研修については、定期的で開催し、その浸透を図る。また、安全確保の観点からも遵守事項の徹底を図っていく。

③公益通報制度の活用・運用

公正で透明性の高い組織づくりの観点からは、公益通報制度の活用が重要である。

違法・不当な行為が現に行われ、また行われようとしている時に、知り得た職員が、自分で抱え込むことなく、誰もが安心して通報し、相談できるよう、通報者の保護や通報窓口のルールなど体制を整備するとともに、公益通報制度の持つ抑止力をより効果的に機能させるため、全職員にわかりやすく教育及び周知を図っていく。

方針3 契約事務の適正化

今回の事件を受け、適正な契約事務を執行するため、随意契約に関する手順の見直しなど、即時の実施が可能な事務改善については、随時行ってきたところである。

しかしながら、契約に至るまでの事務処理についての十分な知識がない状態で業務を行うことで、「無意識に」不適切な事務処理を行うリスクも存在する。このような不安を解消するため、わかりやすいマニュアルの作成と参加しやすい研修により契約事務に関する知識を学び浸透させる仕組みづくりに取り組むこととする。

また、情報通信技術の活用や事務処理（スクラップ&ビルド）による効率化の推進についても取り組むこととする。

1. 具体的な取り組み内容

① 随意契約制度の検証と新たな取り組み

「随意契約ガイドライン」を作成し、随意契約できる範囲や事務遂行の流れなどを明確に示し、ルールを明文化することで、事務の適正化を図る。

チェック機能強化などによる契約事務のチェック体制を構築するとともに嘉麻市入札及び契約事務改善検討委員会にて適宜監視を行う。

② 入札・契約事務に関するマニュアル作成

予定価格の取り扱い方法など契約実務を行う担当者が適切な運用が可能となるよう理解しやすい資料を作成し活用を図る。

③ 契約事務に関する研修の実施

入札制度に係る研修を実施することで、契約に関する一連の流れについて理解を深め、知らないことによる不適切な処理や違反行為を防ぐとともに、契約事務能力の向上を図る。

④ 随意契約での予定価格の適正な取扱い

随意契約のうち見積合わせの際の予定価格の公表の義務化や見積通知書・見積通知書受領書・見積合わせの徹底を実施する。

設計金額50万円未満の工事を発注する場合の見積合わせ手順の徹底を実施する。

指示書による発注・設計変更の特例に関する事務処理手順の徹底を実施する。

⑤入札・契約事務運用の見直し

入札・契約事務運用については、全職員で適正な事務執行に努めるとともに、運用上で生じた問題は嘉麻市入札及び契約事務改善検討委員会で議題とし適宜見直しを行いガイドライン・マニュアルの改正など契約事務適正化を強く進めていく。

方針4 人事管理と職場環境

アンケート調査の結果から、コンプライアンスのリスクと職場環境・人材育成との間に深いつながりを見出すことができる。

近年、ますます多様化する市民ニーズに応え、市民サービスの質の向上の両立が求められる中、職員がやりがいを感じながらいきいきと働き続けるには、適正な人員管理と人材育成に取り組むとともに、デジタル技術を有効活用した業務の効率化を図ることにより、すべての職員にとって働きやすい職場を目指す必要がある。

人材育成にあっては職場における様々な場面を人材育成の機会ととらえ、常にオープンなコミュニケーションにより不祥事が起きにくい「風通しの良い職場環境づくり」に努め、人事管理と職場環境の相乗効果によって魅力的な職場づくりを推進することが重要である。

- 人事管理（適正な配置・制度、知識・スキルの向上、新人・後輩等の育成）
- 職場環境（ワークライフバランス、職員のやる気、コミュニケーション）

1. 具体的な取り組み内容

- ① 風通しの良い職場環境づくり
- ② 報告・連絡・相談の励行体制

風通しの良い職場環境とは、全ての職員が働きがいを感じる職場でなくてはならない。

そのためには、職員同士の信頼関係のもと、「報告・連絡・相談」による意思疎通が図られ、活発な議論を交わされる職場では、互いに支え合い、助け合える環境が整い仕事に対する充実感が得られる。

一方でストレスを要因とするメンタルヘルスへの支援が重要度を増してきており、普段から職員が安心して相談できるような体制を整えることが、早期解決につながる。

このように、情報共有が浸透し互いに支え合う職場環境こそがコンプライアンス違反が招く不祥事の抑止力となる。

- ・ 組織ビジョンと組織目標の理解や共有による組織力の向上
- ・ 相談しやすい職場環境づくり
- ・ 所属長により業務内容を常に把握し、必要に応じて指導やフォローの徹底
- ・ 所属内で朝礼等の機会を捉えながら、定期的な報告や打ち合わせを実施し、特定の人へ業務過多となりすぎないように業務の進捗状況や問題点を早期に認識できる体制の整備と徹底
- ・ 一人の職員にすべてを任せないように、複数の職員がチェックする体制を強化し、ヒューマンエラーや不正行為防止を図る体制整備
- ・ ハラスメントなどの緊急事態時の組織や管理職の責務を明確化する職場環境づくり
- ・ ハラスメントなどによるメンタルヘルス対策を組織として実施する職場環境づくり
- ・ 活発なコミュニケーションで、職員同士の目配り気配りがきいた職場環境づくり
- ・ 年休や夏季休暇の計画的な取得を推進し、心身のリフレッシュと業務効率アップに繋げる職場環境づくり
- ・ 業務はメリハリをつけて効率的に取り組み、健康維持や仕事との調和（ワークライフバランス）を推進する職場環境づくり

- ・ハラスメント防止研修の実施と定期的アンケートによる実態把握

③人材育成（専門研修、OJT及び「ななめの関係」等によるスキルアップ）

職員研修は、職員自身が自発的に取り組む自己啓発、職場において上司・先輩等が仕事を通じて行う職場環境（OJT）及び職場外研修（OffJIT）が主なものであるが、それぞれの特性を踏まえ、連携させて総合的な人材育成に取り組んでいく必要がある。

OJTについては、業務繁忙のため、新人・後輩職員の教育指導に割く時間の確保が難しいとの声も聞かれ、業務スキル継承にとどまらず職員として身につけるべき姿勢や知識・技術の習得への影響も懸念される。

普段の業務遂行における学びや気づきを大切に、OJT等を通じた人材育成を効果的に推進していくためには、個々の職員の能力を最大限に発揮されることが不可欠であり、内部研修や外部研修の特徴を組み合わせ体系的に学ぶ仕組みが求められる。

「ななめの関係」による人材育成も重要である。

- ・eラーニングやオンラインを活用した受講しやすい研修の充実
- ・役職や職位に応じた体系的な研修の充実
- ・管理監督者からの的確、適正な教育
- ・OJT（新人・後輩指導のプログラム化）と庁内共有化
- ・内部研修の充実（職場環境及び事務的資質向上の両側面からの研修）
- ・職員ミニ講座（職員同士が教え、学ぶ機会、相互学習の風土をつくる）
- ・メンターの育成（仕事や人生の助言者として若手を支援）
- ・「ななめの関係」による人材育成
- ・入札契約事務に従事する職員の業務配分への考慮
- ・職員の適正配置（役職や経験年数などに配慮した人員配置）

④ 事務の効率化と業務の平準化

市民ニーズの多様化やサービスの細分化によって、業務の質・量ともに増加する中、職員に求められている役割や任務を果たしていくためには、事務の効率化と事務の平準化は避けられない。

さらに、人口減少・少子高齢化で見込まれる人員不足に対応するため、ICT（情報通信技術）を活用したデジタル化を推進するとともに、業務の見直しやスクラップ&ビルドに取り組むことも重要である。

併せて、組織の意識改革と人材育成の両面で積極的にDXを推進していく必要がある。

また、市内の組織運営については、住民ニーズに迅速に対応し行政サービスを提供していくためには、柔軟で効率的な組織体制が求められている。

今後、職員数と業務量のバランスに配慮しながら、限られた資源を有効に活用した組織づくりに向けて普段の検証を重ねなければならない。

- ・ 人事異動により組織力が低下しないように、事務引継ぎの徹底
- ・ 技師等の人員確保が困難であって、緊急性がある場合、中期的には、組織内部での職員応援名簿制度の構築
- ・ 職員同士がお互いにバックアップとカバーリングを心掛け、事務の効率化と特定の範囲の職員への負担軽減を図る体制
- ・ 事務を正確かつ効率的に実施するマニュアル（手順書）の作成
- ・ 柔軟な業務体制、課単位ではなく、部単位、フロア単位など、繁忙期における応援体制の構築

方針5 ガバナンスによる組織防衛体制

① ガバナンス強化

- ・ 外部からの不当要求行為・ハラスメント行為（カスタマーハラスメント含む）の排除

市民等の意見聴取は重要なことではあるが、外部圧力に対する組織対応として、複数対応、暴迫相談員同行、ボイスレコーダー等の記録体

制、110番通報体制及び公表体制など嘉麻市不当要求対応マニュアルの対応を徹底していく必要がある。市は、ガバナンスによる組織防衛体制の強化を図り、組織として、外部からの不当要求行為・ハラスメント行為（カスタマーハラスメント含む）から職員を守る必要がある。

② 報告・連絡・相談の徹底

・外部からの不当要求行為・ハラスメント行為（カスタマーハラスメント含む）等に対する組織対応

市は、職員が「報告・連絡・相談」励行をしやすい風通しの良い職場環境づくりに努めるとともに、ガバナンスによる組織防衛体制の強化を図り、職員が安心・安全な職場環境の中で、「市民の皆様」の役にたつ所」を目指す必要がある。

③ 報告・連絡・相談に対する組織対応の強化

・要望接触日誌の運用の徹底

嘉麻市要望接触日誌運用規程に応じた対応を徹底していく必要がある。

市は、ガバナンスによる組織防衛対策が必要である。

・不当要求行為・ハラスメント（カスタマーハラスメント含む）等に対する組織対応

市は、不当要求行為・ハラスメント（カスタマーハラスメント含む）等に対する第三者機関相談窓口の設置の検討が必要である。

④ 公益通報制度促進のための組織対応

市は、公益通報制度促進のための第三者（市委託弁護士）への職員通報窓口の設置の検討が必要である。

おわりに

この度の事件を教訓に、当該職員の倫理意識の欠如など、個人の資質にとどめることなく、業務体制や職場環境の状況如何によっては誰しもが同様のリスクを秘めていると捉え、組織全体の問題として意識するべきである。

なお、市のガバナンスの問題にとどまらず、議員をはじめ市民に対しても、市政運営の改善に向けた意識の変化ないし具体的な行動を求めるべきではないかとの意見が外部委員の二人からはあった。しかし、当委員会としては、議員をはじめ市民には、よりよい市政運営ができるよう、自ら考えていただく形でご協力を賜ることがまずは妥当なのではないかと考え、本報告ではあえてこの点については触れていない。

随意契約において、職員が不正を起こさない、起こさせないためには、適正な制度設計や知識の習得、効率的な業務推進体制が必要となる一方で、職員同士が信頼を高め、誇りを持って仕事に取り組むことができる「風通しの良い職場」づくりが重要であり、不正要因から職員を守るためにも全庁挙げて取り組まなければならない。この機会に実施した職員アンケートの結果に基づき不祥事の再発防止に向けた「職員の倫理意識の向上」「コンプライアンスと公益通報制度」「契約事務の適正化」「人事管理と職場環境」「ガバナンスによる組織防衛体制」の5つの取り組み方針については、今後、職員間に深く浸透させ、継続的に実践していくことが求められる。そのためには、定期的なアンケート調査による取り組みの検証と見直しも行う必要がある。

この方針により、市職員が改めて公務に携わる者として、誇りと高い倫理感をもって、公正公平な立場での確かつ適正に業務を遂行すること、そして再発防止に全力で取り組むことで、市民から信頼される市政を実現しなければならない。