

令和6年度

地方自治体のリスクマネジメントの 新たな視点



～不正行為発生の
メカニズムを踏まえて～

米岡 秀眞 編著

成果報告書

令和7年3月

公益財団法人 大阪府市町村振興協会
おおさか市町村職員研修研究センター

刊行にあたって

マッセOSAKAでは、毎年度、地方行財政運営に関する研究を2グループ設置し、府内市町村職員の参加の下、現代社会とりわけ地方自治体が直面する課題を踏まえたテーマで研究会を開催しています。本報告書は、令和6年度に設置された研究会のうち「地方自治体のリスクマネジメントの新たな視点～不正行為発生メカニズムを踏まえて～」の研究成果を取りまとめたものです。

地方公務員による不正行為や不祥事に関するニュースを目にすることがあるかと思いますが、総務省の資料（https://www.soumu.go.jp/main_content/000984222.pdf）によると、令和5年度中に懲戒処分を受けた職員数は4,443人と公表されています。職員の不正行為等の発生は自治体にとっては大きなリスクとなります。そこで当研究会は、地方自治体リスクマネジメントの一環として、不正行為や不祥事発生時の状況を考察するとともに、不正を生むメカニズムを分析し、ガバナンスの向上に向けた提言を行うことを目的として発足されました。

研究会では、不正行為や処分についてのアンケートを行い、また不正行為等の防止について先進的な取組みをしている地方自治体等の視察やインタビューを行いました。そして、「内部統制」、「組織風土」、「業務改善」、「職員満足度」の4つの要素が重要として、不正行為の発生を減らす地方自治体の取組みのあり方について提言を行っています。

当研究会は5名の研究員が参加し、10回の研究会に加えて、現地視察、インタビュー（オンラインを含む）を実施してきました。本報告書が自治体における新たな議論の輪や活動の広がりにつながるきっかけになるとともに、自治体運営と職員の意識向上の一助になれば幸いです。

終わりにになりましたが、ご多忙にもかかわらず、貴重なご講義をいただきました講師の方々、視察やヒアリングにご対応いただいた各団体の皆様に改めて御礼申し上げますとともに、本研究会の指導助言者として、問題提起、論点整理を明示しながら研究会を率いてくださいました米岡秀眞先生に心より厚く御礼を申し上げます。

2025年3月

公益財団法人 大阪府市町村振興協会
おおさか市町村職員研修研究センター
所 長 林 宏 昭

目 次

指導助言者より

第1章 はじめに	3
----------------	---

第2章 不正行為や不祥事に関する先行研究と現状	7
-------------------------------	---

2-1 地方自治体等が不正行為・不祥事の 発生防止に取り組んだ事例等	7
2-2 大阪府内地方自治体の不祥事発生・取組状況について	17
2-3 小括	31

第3章 不正行為や不祥事への対策に取り組む 各団体へのインタビュー調査等	35
---	----

3-1 調査、視察にあたって	35
3-2 視察先選定理由、視察先の分類、視察の概要及び調査内容	35
3-3 小括	83

第4章 まとめ	87
---------------	----

4-1 得られた結論及び提言	87
4-2 今後の展望と課題	89

コ ラ ム	93
-------------	----

参考文献集	99
-------------	----

資 料 編

(1) 第1回研究会 基調講義 講義録	105
(2) アンケート調査 資料一式	113
(3) 令和2～5年度地方公務員の懲戒処分者数等に関する調査結果(抄) ...	120
(4) 研究活動記録	132
(5) 研究員名簿	134

指導助言者より

本研究会は、公務員による不正行為の抑止に向けて、地方自治体において何が必要であるのかについて、検討を行ったものです。

不正行為の発生要因としては、給与や昇進等のように個々の職員に対する処遇のあり方が不満を生み出すことがあります。拙著『公務員による汚職・不祥事』（法律文化社）では、その点を重視して実証分析を行っておりますが、2024年3月に公開したところ、それと機を同じくして、本研究会の指導助言のお誘いをいただきました。

拙著では、処遇の変化が不正行為に及ぼす影響を実証的に明らかにしたのですが、不正行為の抑止策についてまでは、具体的に検討を行っていませんでした。そのため、不正行為に対する内部統制制度の導入効果等、新たな研究テーマの必要性を感じておりました。

地方自治体に対する国（総務省）の悉皆調査によって外部監査制度等のデータは整備されており、定量的な実証分析を行うことは可能ですが、内部統制制度についてはデータの不足もあり、定量的な実証分析が難しいです。そのため、不正行為に対する内部統制制度の導入効果を検討するあたっては、どうしても事例研究によらざるを得ない面が出てきます。そうした事情もあり、本研究会の皆様との議論・意見交換は、私自身の研究を深めていくうえで、大変有意義なものでもありました。

昨今の世論の状況では、いわゆる「公務員叩き」につながるような論調が受けやすい傾向があります。そうしたネガティブな論調に与することはせずに、本研究会のような不正行為の抑止に向けた前向きな議論に参加していくことに、私自身のこれまでの研究を役立てられることに対しても大変意義を感じておりました。

不正行為の研究は、行為を企てる者に対して、その真意をアンケート調査等によって明らかにすることが難しいので、どうしても外形的に観察されたデータや事例を交えて検討を行っていく必要があります。これに加えて、不正行為が発生してしまった組織の側としても、発生してしまった不正行為を蒸し返すような聞き取り、調査等に対応するのは、どうしても後ろ向きになってしまいがちです。そのため、研究テーマとしては難易度が高く、不正行為の抑止に向けた知見も得られにくいです。本研究会のご研究を進めていくにあたっては、研究員の皆様にも大変なご苦労があったのではないかと推察します。

以上、本研究の知見は今後の地方自治体における不正行為の抑止に向けて、貴重な知見を有しているものと考えられます。本研究が今後の地方自治体における不正行為のリスクマネジメントを検討するにあたって、その一助となりましたら幸いです。

2025年3月

奈良県立大学地域創造学部 准教授 米岡秀真

第1章 はじめに

第1章 はじめに

本研究の目的は、地方自治体の不正行為や不祥事発生時の状況を詳細に考察することを通じて、不正行為のリスクマネジメントに関する新たな視点をもたらすことにある。新たな視点として、本研究では、「内部統制」、「組織風土」、「業務改善」、「職員満足度」の4つの要素が重要であると考えた。いずれも、不正行為の抑止を考えるうえで、極めて重要である。

1つ目の「内部統制」の要素とは、当該制度が導入され、不正行為の発覚確率が高まることを通じて、不正を行うことを企てる者に対して抑止効果をもたらすことに着目したものである。2つ目の「組織風土」の要素とは、組織で不正がはびこるような風土であると、不正行為の発生確率が高まることに着目したものである。3つ目の「業務改善」の要素とは、組織における事務処理上のミス等を生じさせないようにするために必要な業務プロセスの改善に着目したものである。4つ目の「職員満足度」の要素とは、不正行為を行う者の心的な要因が業務を通じたやりがいの低下や満足度の低下にあることに着目したものである。

言うまでもなく、公務員は全体の奉仕者である。公務員には、特定の誰かのために奉仕するのではなく、住民全体の奉仕者として公共の利益の増進に尽くす義務が課せられており、一部の利益や自分の利益のために行動することは許されない。不正行為や不祥事の発生要因は、単に一部の公務員の「個人における資質の欠如」の問題だけなのか。組織体制や制度に問題はなかったのか。個人に帰責することで問題から目をそらすのではなく、不正行為や不祥事を組織の問題と認識し、組織として効果的な取組みを実践することが求められている。

しかし一方で、地方公務員による不正行為や不祥事が後を絶たない。ニュースや新聞を見れば、毎日のようにどこかの地方自治体職員による不正行為等に関する記事が目飛び込んでくる。不正行為や不祥事は、住民からの信頼を失い、行政サービス全体に大きな影響を及ぼすとともに、地方自治体運営の根幹にも関わる大きな問題となる。不正行為等が起こるたびに、住民の信頼回復や透明な行政運営の確保に向けて、服務管理の強化やコンプライアンス研修等が再発防止策として行われるが、その効果は一時的に過ぎないことも多く、その有効性について見直しを図る必要があると言わざるを得ない。事が起こってからの対応では、なかなか一筋縄ではいかないのである。組織として様々な事後策を手当たり次第に講じ、おそらくは、ほとぼりが冷めるのを待つ。果たして、本当にそれでいいのだろうか。

こうした現象が生じてしまうのは、公共部門の組織において不正行為の抑止に

向けたPDCAサイクル¹が機能していない、もしくは機能不全を起こしているからと考えられる。なぜ、機能不全を起こすのか。それは、組織が冒頭で示したような「内部統制」、「組織風土」、「業務改善」、「職員満足度」の4つの要素の重要性をほとんど考慮せずに、今日に至っているからなのではなかろうか。

本研究では、以上のような問題意識を持ち、不正行為抑止に向けた効果的な取り組みを行っている事例を詳細に検討しつつ、不正行為のリスクマネジメントに関する新たな視点を見出していく。

本報告書の構成は、次のとおりとなる。

続く第2章では、大阪府内の地方自治体で発生した懲戒処分事案等に関する調査結果を踏まえ、組織構造や環境等を考察する。第3章では、不正行為等の防止について先進的な取り組みを行っている地方自治体等を現地視察し、その取組状況について紹介する。そして、第4章で、結論を述べる。

本研究を通じて、地方自治体に向けて効果的な取組みについての提言を行い、各地方自治体における不正行為等の防止やコンプライアンス推進の一助となることができれば幸いである。

なお、本報告書における用語の使用について、「不正行為」を公金横領や補助金の不正受給のような組織マネジメント上の問題とし、故意によって法律違反等の明確なルール違反を行うものとする。また、「不祥事」を法律違反に限らず道徳的・倫理的に問題がある場合、故意ではない過失の場合とする。さらに、確認不足や不注意等を主な原因とする事務処理におけるミスについては「事務処理ミス」とそれぞれ定義する。

¹ PDCAサイクルとは、Plan（計画）、Do（実行）、Check（測定・評価）、Action（対策・改善）の仮説・検証型プロセスを循環させ、マネジメントの品質を高めようとする概念である。

第2章 不正行為や不祥事に関する 先行研究と現状

2-1 地方自治体等が不正行為・不祥事の発生防止に取り組んだ事例等	7
2-1-1 インターネット等による事例調査	7
（1）羽曳野市（大阪府）「47（よんなな）行政ジャーナル」	7
（2）伊東市（静岡県）「伊東市の取り組み」	7
（3）鎌倉市（神奈川県）「コンプライアンス推進の取り組み」	8
（4）宮城県「みやぎファインプレーポイント」	8
（5）伊那食品工業株式会社「年輪経営」	9
（6）東日本電信電話株式会社（NTT東日本）	10
2-1-2 先行研究の紹介	10
（1）ドナルド・R・クレッシー「不正のトライアングル」	10
（2）エイミー・C・エドモンドソン（2021）『恐れのない組織「心理的安全性」が学習・イノベーション・成長をもたらす』英治出版	11
（3）太田肇（2022）『何もしない方が得な日本 社会に広がる「消極的利己主義」の構造』PHP研究所	12
（4）益戸健吉（2024）『国東市の実践にみる資金管理不正防止に関するリスクマネジメント』月刊地方財務	12
2-1-3 全国における不正行為の現状	13

2-1-4 研究員所属の地方自治体の事例紹介	14
(1) 茨木市（大阪府）	14
(2) 八尾市（大阪府）	14
(3) 高石市（大阪府）	15
(4) 泉佐野市（大阪府）	16
(5) 阪南市（大阪府）	16
2-2 大阪府内地方自治体の不祥事発生・取組状況について	17
2-2-1 汚職事件・懲戒処分者の状況	17
(1) データ	17
(2) 汚職事件の状況	17
(3) 懲戒処分者の状況	18
2-2-2 懲戒処分者に関するアンケート	19
(1) 目的	19
(2) 実施対象	19
(3) 回答数	20
(4) アンケート内容	20
(5) アンケート結果	20
2-3 小括	31

第2章 不正行為や不祥事に関する先行研究と現状

本章では、毎年多くの地方自治体において不正行為や不祥事が発生している中で、再発防止に関する効果的な取組事例の発見のため、インターネット等による事例調査、全国の現状及び研究員所属の地方自治体における事例の紹介（2-1）、大阪府内市町村の汚職事件・懲戒処分者の状況（2-2）を整理し、研究の視座を提示する。

2-1 地方自治体等が不正行為・不祥事の発生防止に取り組んだ事例等

2-1-1 インターネット等による事例調査

（1）羽曳野市（大阪府）「47（よんなな）行政ジャーナル¹」

全国の新聞社と一般社団法人共同通信社が提供する「行財政専門情報サービス47行政ジャーナル」では、中央省庁から地方自治体まで、他の媒体ではフォローできない最新の行政情報があまねく掲載されている。

羽曳野市の行政改革課では、内部統制の一環として、この47行政ジャーナルのキーワード検索機能から「不祥事」というカテゴリーで条件検索をかけて、市内部でも起こりうる事例を抽出し、これらの事例を、庁内で発生したミスに関する報告とあわせて、庁内全体へ共有・注意喚起を行っている。また、実際に起きた事務処理ミスに関しては、他の地方自治体でも同様の事例がないかを確認して、月に一度、「ヒヤリハット事例」として情報をまとめて発信している。

（2）伊東市（静岡県）「伊東市の取り組み²」

コンプライアンスの強化として、事務処理ミスや不祥事の公表を行っているほか、業務の手順を可視化（見える化）することで不適切な事務処理の未然防止や、業務の属人化を防ぐ取組みとして、全課を対象に業務手順書の整備を進めている。

さらに、課単位、事務毎の業務手順書を、市公式ホームページに掲載しており、業務手順書には事務・業務フローのほか、事務内容や目的、関連法令、成果物等が整理され明記されている。

業務手順書の取組みは、毎年見直しを続けられており、令和3年度からは、市

¹ 47行政ジャーナル 47行政活用事例【大阪府羽曳野市】「ミス防止への注意喚起を行う、「内部統制」のための情報源として活用」

<https://47gyosei.jp/service/case/habikino>（2025年1月17日アクセス）

² 伊東市（静岡県）「伊東市の取り組み」

<https://www.city.ito.shizuoka.jp/gyosei/soshikikarasagasu/syokuin/shiseijoho/1/index.html>（2025年2月15日アクセス）

民の利便性向上に寄与するために「事務手続に要する期間」の項目を追加し、令和4年度からは、リスクを可視化するため、業務の手順毎に「内包するリスク」を整理し、フロー内で明示している。

事務の適正化を担保し、ひいては不祥事の未然防止につなげるためにも、重要な視点であり、市民目線もふまえて公開しつつ、ブラッシュアップされている取り組みとして先進的である。

（３）鎌倉市（神奈川県）「コンプライアンス推進の取り組み³」

鎌倉市は、不適切な事務処理や不祥事等、市民の市政への信頼を損ねる事態が連続して起こったことを受け、平成28年10月に「鎌倉市コンプライアンス推進委員会」を設置し、その後、組織風土改革特別委員会の設置や外部の専門家の活用、職員の意識改革・職場環境是正のための取り組み、リスクマネジメントの導入等、先進的かつ精力的にコンプライアンスを推進していることがわかる。また、平成27年に発覚した不祥事（不適切な事務処理による生活保護費亡失）について、調査委員会による調査結果書を公開しており、再発防止の策定・実践をしている。

コンプライアンスの推進にあたっては、市役所の内部的な枠のみで考えるのではなく、民間のノウハウや視点、組織内部では得られない専門的な知見を新たに庁内に取り入れていく仕組みが必要と考え、豊富な経験と実績のあるコンプライアンス推進参与（公認会計士）を平成28年8月30日に設置し、コンプライアンス推進のサポート体制を強化していることが特徴的である。

組織改革のノウハウや実績を有する専門的な立場から、「職員のコンプライアンス意識の醸成」、「組織風土の改善」、「コンプライアンス違反の未然防止」等に内部から助言や指導を行っている。

（４）宮城県「みやぎファインプレーポイント⁴」

地方自治法に基づく内部統制制度に取り組まれている中で、モニタリングを有効に機能させる取り組みとして、内部統制の日常的なモニタリングとは別視点の動的モニタリングとして、業務で他職員が行ったミスを防ぐ等（ファインプレー）に気づいた職員が、電子申請システム内の「内部統制動的モニタリングシステム

³ 鎌倉市（神奈川県）「コンプライアンス推進の取り組み」
<https://www.city.kamakura.kanagawa.jp/compliance/taikei.html>（2024年9月2日アクセス）

⁴ 宮城県「宮城県の内部統制に関する取組について」
<https://www.pref.miyagi.jp/site/gyoukaku/naibutousei-shisutemu.html>
 総務省「地方公共団体における内部統制資料集（総務省自治行政局行政課）」
https://www.soumu.go.jp/main_content/000937434.pdf（2025年2月15日アクセス）

（みやぎファインプレーポイント）」に、ファインプレーをした職員とファインプレーの内容を入力し、投稿している。

この取組みでは、ダブルチェックや法令確認等による事務処理ミスの防止や事務改善等を、日常的な内部統制として記録することで、所属内の統制活動を見える化し、所属内モニタリングに活用するとともに、情報共有を通じて、内部統制の促進を図っている。

また、各月の投稿の中から優良事例を選定し、「今月のファインプレー」として取りまとめて庁内イントラに掲載することで、全庁的な展開を図っており、組織風土や業務改善の面でも効果的な取組みである。

（5）伊那食品工業株式会社「年輪経営⁵」

伊那食品工業株式会社は、長野県に本社を置く食品メーカーで、1945年の設立以来、寒天製品の製造を中心に事業を展開している。

「人件費はコストではなく、会社の目的そのもの」という考えのもと、天候に関わらず木の年輪が毎年確実に成長するように、社会の状況に影響されずに会社も毎年確実に少しずつ成長していくことを目標とする「年輪経営」という経営方針を掲げている。短期的な利益を追求するのではなく、長期的かつ持続可能な成長を目指すことで、企業が社会的責任を果たしつつ、安定した成長を続けるための基盤となっている。年輪経営の実践として、社員の育成や地域社会との共生、環境保護への取組み等が挙げられ、企業全体の健全な発展を支えている。

簡潔に経営理念が纏められた社是カードの全社員への配付、社員が一堂に会する月例会の継続実施、入社からの節目ごとの研修や懇親会等により、会社のあるべき姿を常に考え、地域・社会に貢献し、会社に関わるすべての人の幸せの実現を目的に、コンプライアンス規範を実行している。

また、働きやすい環境の整備として、フレックスタイム制度や在宅勤務制度を導入している。さらに、健康診断時の一部検診の補助や会社負担でのガン保険加入等、社員の健康管理体制が整えられている。これらの取組みは、社員が安心して働ける環境を整えることで、離職率の低下や生産性の向上を促し、結果として年輪経営の理念である長期的な成長を支えている。

加えて、約3万坪の会社敷地の木々の剪定や花の世話をすべて社員の手で行うことで、社員の環境保全意識を醸成させるとともに、顧客が景色を楽しめる豊か

⁵ 伊那食品工業株式会社「私たちの取り組み」

<https://www.kantenpp.co.jp/corpinfo/csr>（2025年2月17日アクセス）

な自然づくり等を行い、環境整備や地域貢献に取り組んでいる。

「社員が幸せを感じ、高いモチベーションをもって働いていれば、誤った経費の使い方をする者はいなくなる」という性善説の経営は、リスクマネジメントにおいて、社員の満足度や資質に目を向けた重要な視点の一つである。

（６）東日本電信電話株式会社（NTT東日本⁶）

全社的な企業倫理の強化を目的に、代表取締役副社長を委員長とする企業倫理委員会を中心とした企業倫理体制を整備しており、企業倫理に関する責任体制を明確に示しながら、具体的施策を展開している。

2022年度には「企業倫理強化月間」を設定し、ハラスメント防止に向けた意識啓発の継続実施や社内ルールの適切な理解、NTT東日本グループ内で起きた違反事例の再発防止に向けたコンテンツを展開するといったクリーンな職場の維持・向上に努めている。

また、「企業倫理ヘルプライン」（内部通報制度）を導入し、社員が不祥事を発見した場合、委託している外部の弁護士事務所に通報ができるようになっており、かつ通報者が不当な人事といった不利益を被らないように保護することを企業倫理規範に明記することにより、通報者のプライバシーに配慮しつつ、企業の不祥事対策を推進する体制をとっている。

加えて、2023年1月にNTT東日本グループ社員等を対象にした「企業倫理アンケート」を実施し、企業倫理の意識に関するすべての項目で高い水準の回答がある等、社内のみならずグループ全体でコンプライアンス意識の向上に努めている。

2-1-2 先行研究の紹介

（１）ドナルド・Ｒ・クレッシー「不正のトライアングル⁷」

組織内の不正行為が発生する要因として、ドナルド・Ｒ・クレッシーの研究によると、「機会」、「動機」、「正当化」の3つがある。「機会」は不正が可能となる職場環境や状況となることで、例えば、ある職務において、一人の担当者に権限が集中してしまうこと等が当てはまる。「動機」については、不正を行う本人の悩みや望みに関することであり、例えば、本人の借金返済のためといった個人的な

⁶ NTT東日本「コンプライアンスの推進」

<https://www.ntt-east.co.jp/sustainability/activities/governance/compliance/index.html>（2025年2月10日アクセス）

⁷ 株式会社パソナ「不正のトライアングルとは？不正行為を生む3つの根源とその未然防止策」

https://pasona-jobhub.co.jp/column/fusei_triangle/（2025年3月10日アクセス）

欲求を満たすことが当てはまる。「正当化」については、不正を行うことを自分に都合の良いように解釈してしまうことであり、例えば、自分の行為は軽微なものであり、これくらいならば許されるだろうと安易な考えに陥ってしまうことである。この3つの要素が揃った時に不正行為が発生するリスクが高まることから、「不正のトライアングル」と呼ばれ、組織が不正リスクを管理し、防止策を講じるための重要な枠組みとして知られている。

(2) エイミー・C・エドモンドソン (2021)『恐れのない組織「心理的安全性」が学習・イノベーション・成長をもたらす』英治出版

心理的安全性とは、「チームの他のメンバーが自分の発言を拒絶したり、罰したりしないと確信できる状態であり、メンバーの発言や指摘によって、人間関係の悪化を招くことがないという安心感が共有されている状態」をいう。すなわち、率直に話し合い、建設的に反対したり、気兼ねなく考えを交換し合ったりすることである。心理的安全性の高い職場では、安心して仕事に集中でき、個人のパフォーマンスや仕事の効率向上にもつながる。また、メンバー同士の情報共有やコミュニケーションが円滑になり、失敗や不正等のネガティブな情報も集まりやすくなるので、早い段階で対応が可能となる。

心理的安全性を真逆の意味に捉えている場合があるため、誤解のないよう注意すべき点を2点示す。1つ目は、心理的安全性は感じよく振る舞うことではないという点である。心理的に安全な環境で仕事をすることは、誰もがいつも相手の意見に賛成することではない。職場の気楽さや心地よさを指すものでもない。ぬるい環境というよりもむしろ成果志向の環境である。

2つ目は、心理的安全性は基準を下げることではないという点である。高い基準やルールを守る必要のない「勝手気ままな」環境のことでも、難しい仕事や挑戦はしなくてもよいという意味でも決してない。心理的安全性は、より率直に話し、好奇心旺盛で、協力し合い、結果として高い成果をあげる職場環境の土台となるものである。

組織風土の観点で不祥事や不正行為の防止を考える上で、心理的安全性を正しく理解することは重要である。心理的安全性を築くことにより、ミスや失敗等の問題が発生した時には速やかに正確な情報が共有され、素早いフォローや再発防止に向けた的確な対策を講じることができる。相手を上からでも下からでもなく同じ目線で、問題解決に取り組む対等な関係性であると認識し、相手を尊重する姿勢が大切である。

(3) 太田肇 (2022)『何もしない方が得な日本 社会に広がる「消極的利己主義」の構造』PHP研究所

多くの日本人が、「何もしないほうが得」という意識を潜在的に持っている。自己利益や保身のため、様々な口実や大義名分を盾にして、なるべく「何もしない」という選択肢を選ぶ。そこには、出る杭にはなりたくない、得意なことを明かすと余計な仕事が回ってくるかもしれないといった本心がある。

公務組織では、これまで公務員のモチベーションは正義感・善意・社会的承認等によって支えられてきたが、公務員に対する世間の目が厳しくなり、公務員バッシングが広がってきたことで、今では公務員と住民との関係が怠慢に対する監視といった相互不信に基づく関係へ移行している。世間からの批判や要求が強まるほど、公務員は官僚主義的な振る舞いになっていく。挑戦しないほうが得という本心をもちながら、見せかけのやる気や勤勉さをアピールしたり、目標のハードルをできるだけ下げようとしたりする。さらには、周囲から浮いてはいけないという思いが自発性を奪っていく。

本書ではこうした消極的利己主義の組織風土や構造を変革し、積極的に挑戦する空気を生むためには、組織の閉鎖性や人材の同質性を多様性に変え、「するほうが得」な組織に変えていくことを提案している。

閉鎖的で同質的な組織では、サボってはいけませんが頑張るすぎてもいけない、そこそこの働き方が要求される。しかし、そのような組織風土では、互いに牽制し合い、前向きな発想は生まれにくい。何もしないほうが得という意識の蔓延は、忖度や見て見ぬふり等を助長することとなり、結果的に不祥事の機会を広げることになりかねない。組織の風通しを良くし、公務員の真のやる気やモチベーションを高めることで、不祥事の防止にもつながるという点は、示唆に富む内容である。

(4) 益戸健吉 (2024)『国東市の実践にみる資金管理不正防止に関するリスクマネジメント⁸』月刊地方財務 2024年9月号 ぎょうせい65-74頁

国東市は、2020年4月に全国で初めて資金管理を条例で制定した地方自治体である。「資金マネジメント条例」の策定には、財務活動の管理方針を一部改正し、基金の一括運用を行った背景がある。国東市は、これまで個別に運用されていた基金を一元的に管理することで、有利かつ効率的な資金運用が可能となった。こ

⁸ 国東市（大分県）「資金リスクマネジメントについて」

<https://www.city.kunisaki.oita.jp/soshiki/kaikei/koukinkanri.html> (2025年1月13日アクセス)

の条例は、不正・誤りの防止及び発見を通じた市民の信頼醸成、並びに資金調達及び資金運用に関する安全性を優先した最善の業績追求を通じた財政継続維持への貢献を目的としている。

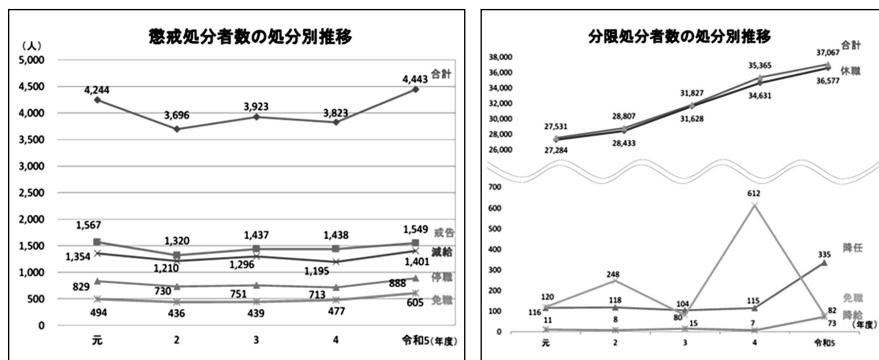
これまでの資金管理は、預金を中心とした低収益の運用を行い、据え置き期間を長く設定し、長期固定金利による借入を行うことが一般的な考え方であった。しかし、国東市では、安全性と効率性の双方を実現するために「非金融的リスク」と「金融取引に係るリスク」に区分して対処することで、金融市場の原理を踏まえた考え方への転換が行われ、資金管理にリスクマネジメントの考え方を取り入れることで、資金管理の安全性及び効率性の追求を図った先進事例である。また、2019年度以降、準公金における管理方法の改善にも取り組み、準公金管理方法の見直しという抜本改革に取り組んでいる事例は他に見当たらない。

2-1-3 全国における不正行為の現状

ここで、不正行為に関する全国の現状について、データをもとに考察してみたい。総務省がまとめた「懲戒処分者数等に関する調査結果」では、令和5年度の懲戒、分限処分者数が、図表1のとおり過去5年間で最多となっていることから、全国の地方自治体にとって、不正行為・不祥事への対策は喫緊の課題となっていることが窺える。

そのことから、従来の不正行為等への対策に加えて、これまでとは異なった視点からのアプローチも必要ではないかと考えられる。

図表1 令和5年度地方公務員の懲戒処分者数等に関する調査結果



出所：「令和5年度における地方公務員の懲戒処分等の状況」（総務省）より報告者作成

昨今のように組織におけるコンプライアンスが叫ばれる中で、たとえ不正行為ができたとしてもいずれは発覚することになる。不正行為によって得られる利得

と、不正行為が発覚することによる損失や社会的制裁を比べれば割に合うものではない。しかし、なぜ自分を止めることができなかったのか、真の発生要因や有効な防止策とはどのようなものであろうか。

以下では、このような問題意識を持ちつつ、不正行為等の発生メカニズムを踏まえて、リスクマネジメントの方策について大阪府内の地方自治体に特に着目し、事例及びデータを交えて詳細に検討を行う。

2-1-4 研究員所属の地方自治体の事例紹介

(1) 茨木市（大阪府）

① 不正行為や不祥事の発生防止に取り組む目的、背景等

令和元年度に茨木市消防本部において、パワー・ハラスメント等により職員を処分する不祥事事案が発生し、市民の信頼を著しく損なうこととなった。また、公務外における非違行為や交通法規違反等の信用失墜行為により、職員を処分する事案も発生しており、ハラスメント及びコンプライアンス違反の撲滅に向けた取組みが最重要課題となっている。

市長部局においても、令和5年度に茨木市元職員が収賄容疑で逮捕される事案が発生し、公務員倫理の徹底と市民の信頼回復に取り組んでいる。

② 不正行為や不祥事の発生防止策の事例

不正行為・不祥事防止策として、全職員を対象とした公務員倫理研修の実施、内部通報制度による相談・通報窓口の整備、厳正な服務規律の確保に関する通知等を行っている。また、消防本部では、令和2年4月より茨木市消防本部ハラスメント等撲滅推進会議を設置し、電子申請を利用した相談窓口の開設、ハラスメント防止ハンドブックの策定、コンプライアンス研修の実施等を継続している。

(2) 八尾市（大阪府）

① 不正行為や不祥事の発生防止に取り組む目的、背景等

令和5年度以降、複数の職員が恐喝の被疑事実や、加重収賄罪等により逮捕された他、セクシュアル・ハラスメント行為等による懲戒処分が相次いでおり、市政運営に対する信頼が大きく揺らぐ事態となっている。

特に逮捕事案については、外部有識者による調査チームが分析した結果、職場の閉鎖的な環境や人事異動の固定化等も要因ではあるが、職員自身のコンプライアンス意識や職員倫理意識の欠如があったとの指摘を受けている。

これらの問題は、組織の体制的・構造的な問題も背景にあると考えられ、再

発防止策として職員倫理条例の一部改正や、公益通報制度の強化等の取組みを進める他、内部統制機能の向上策についても研究・検討を進めているところである。

② 不正行為や不祥事の発生防止策の事例

従来から全職員を対象に取り組んでいた職員倫理意識の向上のための研修を強化した他、単一部局でも職員倫理研修として、具体的な事例を基にしたグループワークや、市民の信頼を損なう行為が与える影響についての学習を進めることで、職員の意識改革を図っている。通報制度として、職員等が市の事務事業に関する不正を通報しやすい仕組みを整備し、またハラスメントや不正に関する相談窓口を設置するとともに、匿名で相談できる環境を提供し、相談者を保護する仕組みも整備している。

令和6年度においては、全職員を対象に「組織・人事給与制度に関する職員アンケート」を実施し、職員意識と組織の実態把握に努めている。

令和7年4月には、コンプライアンス推進の見直しとして、倫理意識の向上、職場の不正行為の抑止、良好な職場環境の構築を図るため、新たにハラスメント対応や公益通報制度に関する規定を追加する等、「職員倫理条例」の一部改正を行い「八尾市職員のコンプライアンスの推進に関する条例（仮称）」を策定予定である。

（3）高石市（大阪府）

① 不正行為や不祥事の発生防止に取り組む目的、背景等

高石市において、近年、事務処理ミス等の不祥事は決して多くはないものの、少なからず発生している。高石市独自の先進的な取組みについては、現状は行っていない。ただし今後、不祥事を未然に防止するためのリスクマネジメントを検討し、全庁的にリスクを減らす取組みは推進していく必要があると考えられる。

② 不正行為や不祥事の発生防止策の事例

高石市では、職員を対象にしたコンプライアンス研修を実施し、不祥事が発生する要因とその防止策について周知を図っている。ハラスメントに関する研修も実施しており、各種ハラスメントの防止と風通しの良い職場づくりについて、ケーススタディを通じて学び、受講者自身のハラスメントに関する認識の自己チェックを行っている。

加えて、定期的に全職員に向けて綱紀粛正についての通知を行うことで、職員の服務規律の遵守を徹底している。

(4) 泉佐野市（大阪府）

① 不正行為や不祥事の発生防止に取り組む目的、背景等

泉佐野市は、令和3年に発生した不祥事を契機に、市民からの市政に対する信頼を大きく損なう職員の不祥事を防止するとともに、服務規律の遵守を徹底し、組織マネジメントとしてモニタリングの強化、想定されるリスクへの対応力の確保及び業務の適正運用の確立を目的として内部統制室を設置し、その推進に取り組んでいる。

② 不正行為や不祥事の発生防止策の事例

泉佐野市は、毎年、内部統制の対象としている10項目（i. 予算執行 ii. 収入 iii. 支出 iv. 契約 v. 現金切手等 vi. 資産 vii. 情報管理 viii. 例規 ix. 文書 x. ICT）の事務について、不備等が生じたケースの「内部統制事務点検調査」を実施しており、その調査結果である不備等の件数、主な不備等の内容、不備等に対する是正措置について全庁内で共有している。

また、全課長級職員を対象とした内部統制研修を実施しており、令和6年度は「情報セキュリティポリシーについて」、「事務決裁処理について」、「勤怠管理関係について」、「財務会計関係について」、「労務管理（各種届出）について」といったテーマで開催している。

次に、内部統制通信を発刊し、年3回、職員の意識向上という視点で全庁的な業務改善に関する周知や注意喚起を図っている。また、外部の有識者で構成される内部統制室外部評価委員会において、毎年の内部統制の進捗状況の報告を行い、各委員からの内部統制の運用について専門的な見識から助言を頂いている。

内部統制の運用を開始して4年が経過しようとしているが、日常の業務がますます繁忙となる中で、さらなる事務処理ミスや不正行為を防止するための業務の効率化に課題を感じている。

(5) 阪南市（大阪府）

① 不正行為や不祥事の発生防止に取り組む目的、背景等

阪南市では、市全体の不祥事防止対策の制度が大きく変わる契機になるほどの不祥事事案はここ数年発生していないものの、個人情報の漏洩・誤送付等、事務処理上の人的ミスが多く発生しているのが実状である。また、現状は各所属のリスクを報告・管理する制度が整備されておらず、業務改善の取組みも発展途上であり、事務処理ミスを減らす体制づくりが課題である。まずは、既存の内部統制を再検証し、その過不足を適正化して必要十分なものとする仕組み

の構築が急がれる。

② 不正行為や不祥事の発生防止策の事例

綱紀保持については、年度初めや年末年始等の長期休暇前に定期的に全職員への通知、課内研修の必須テーマに設定する等、職員に意識が根付くよう努めている。

また、「職場におけるハラスメントに関する基本方針」に基づき、ハラスメント相談マニュアルを策定し、ハラスメント相談員を設置することで、ハラスメントの問題解決を迅速かつ適切に行える体制を整備している。

次に、職員への研修としては、コンプライアンス研修を動画研修にて全職員必須の受講としている。また、令和5年度はリスクマネジメント研修を実施しており、職員のコンプライアンス意識や不祥事防止への認識の向上に努めている。

2-2 大阪府内地方自治体の不祥事発生・取組状況について

2-2-1 汚職事件・懲戒処分者の状況

(1) データ

総務省が毎年度実施している「分限処分者数、懲戒処分者数及び刑事処分者数等に関する調」の調査結果のうち、公表されている令和3～5年度調査分（対象年度：令和2～4年度分）を基とした。なお、詳細は巻末の資料編（3）に示す。

(2) 汚職事件の状況

汚職事件については、その事件発生の背景及び事件再発防止のための措置が調査・公表されており、簡易版を図表2に示す。

図表2 総務省調査結果（汚職事件、大阪府内、令和2～4年度）

発生 年度	団体名	汚職事件 の内容	事件発生の背景				事件再発防止のための措置			
			組織、 制度上の問題	職務遂行上の問題	職員としての資質の問題	外部的要因による問題	法令・規程の整備	人事配置、任用上の改善	事務執行方法の改善	服務管理の整備強化
R4	A	横領	○		○				○	○
R2	B	横領	○	○	○					○
R2	C	横領	○	○	○					○
R2	D	横領		○	○				○	○
R2	E	横領	○	○	○		○		○	○

（3）懲戒処分者の状況

懲戒処分者については、事由毎の件数が調査・公表されているものの、その原因や背景、再発防止のための措置については調査項目とされていない。

不祥事が発生する原因や背景を探るため、大阪府内地方自治体に対して懲戒処分者（訓告等を除く）に関するアンケートを実施した内容を次節に示す。

なお、参考として、大阪府内地方自治体全体における懲戒処分者（訓告等を除く）の事由毎の人数を図表3に示す。

図表3 総務省調査結果（懲戒処分者数、大阪府内、令和2～4年度）

懲戒処分の事由		人数			
（1）給与・任用に関する不正		R2	R3	R4	合計
01	諸給与の不正領得	23	17	15	55
02	受験採用の際の虚偽行為	0	0	1	1
03	その他（給与・任用に関する不正）	0	0	0	0
（2）一般服務違反等関係		R2	R3	R4	合計
04	守秘義務違反	2	4	1	7
05	政治的行為違反	0	0	0	0
06	違法な職員組合活動（争議行為）	0	0	0	0
07	違法な職員組合活動（その他）	0	0	0	0
08	営利企業等従事制限違反	0	7	2	9

図表3（続き）

懲戒処分の事由		人数			
	09 欠勤・遅刻・早退・勤務態度の不良等	30	15	20	65
	10 公職選挙法違反	0	0	0	0
	11 休暇の不正利用・虚偽申請	4	6	2	12
	12 職場内秩序びん乱	6	2	4	12
	13 セクシュアル・ハラスメント	11	5	5	21
	14 パワー・ハラスメント	8	5	2	15
	15 教職員による児童生徒に対する非違行為	34	25	33	92
	16 通常業務処理不適正	34	16	43	93
	17 公金官物処理不適正	4	5	4	13
	18 その他（一般服務違反等関係）	11	79	24	114
(3)	公務外非行関係	R2	R3	R4	合計
	19 傷害・暴行の刑法違反	3	4	6	13
	20 金銭・異性関係等の非行	22	16	18	56
	21 その他（公務外非行関係）	11	68	27	106
(4)	収賄等関係	R2	R3	R4	合計
	22 収賄	0	0	0	0
	23 横領	5	0	2	7
	24 その他（収賄等関係）	1	0	0	1
(5)	交通事故・交通法規違反	R2	R3	R4	合計
	25 職務遂行中の交通事故・交通法規違反	3	2	1	6
	26 職務遂行中以外の交通事故・交通法規違反	9	10	11	30
(6)	監督責任	R2	R3	R4	合計
	27 監督責任	10	2	16	28
合 計		231	288	237	756

2-2-2 懲戒処分者に関するアンケート

(1) 目的

不祥事が発生した原因や背景を集計し、地方自治体の基礎情報との因果関係を探ることを目的として、アンケートを実施した。なお、依頼文・調査票等は巻末の資料編（2）に示す。

(2) 実施対象

大阪府内42地方自治体

(3) 回答数

27地方自治体（回答率64%）

(4) アンケート内容

設問①

- (1) 各部署のリスク事案を報告させる制度・仕組みはありますか。
- (2) 内部統制制度を導入していますか。
- (3) 職員アンケート（職員満足度調査等）は行っていますか。

設問②

総務省「懲戒処分者数に関する調」に関し、内容や背景をお教えてください。
(対象年度：令和2～4年度)

(5) アンケート結果

設問①

- (1) 各部署のリスク事案を報告させる制度・仕組みはありますか（回答結果は図表4のとおり）。

図表4

回答内容	回答件数
01 ある	16
02 ない	11

- (2) 内部統制制度を導入していますか（回答結果は図表5のとおり）。

図表5

回答内容	回答件数
01 導入している	9
02 導入していない	18

- (3) 職員アンケート（職員満足度調査等）は行っていますか（回答結果は図表6のとおり）。

図表6

回答内容	回答件数
01 行っている	7
02 行っていない	20

設問②

総務省「懲戒処分者数に関する調」に関し、内容や背景をお教えください。

(対象年度：令和2～4年度)

(0) 回答のあった事案の合計件数

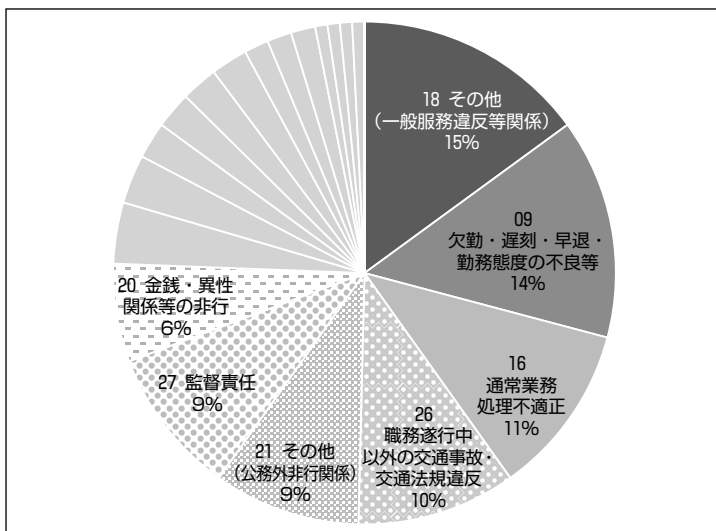
127件

(1) 懲戒処分の事由（回答結果は図表7、回答割合は図表8のとおり）

図表7

回答内容	回答件数	回答割合
01 諸給与の不正領得	3	2%
02 受験採用の際の虚偽行為	1	1%
03 その他（給与・任用に関する不正）	0	－
04 守秘義務違反	0	－
05 政治的行為違反	0	－
06 違法な職員組合活動（争議行為）	0	－
07 違法な職員組合活動（その他）	2	2%
08 営利企業等従事制限違反	1	1%
09 欠勤・遅刻・早退・勤務態度の不良等	18	14%
10 公職選挙法違反	0	－
11 休暇の不正利用・虚偽申請	2	2%
12 職場内秩序びん乱	3	2%
13 セクシュアル・ハラスメント	3	2%
14 パワー・ハラスメント	4	3%
15 教職員による児童生徒に対する非違行為	1	1%
16 通常業務処理不適正	14	11%
17 公金官物処理不適正	5	4%
18 その他（一般服務違反等関係）	19	15%
19 傷害・暴行の刑法違反	3	2%
20 金銭・異性関係等の非行	8	6%
21 その他（公務外非行関係）	12	9%
22 収賄	0	－
23 横領	1	1%
24 その他（収賄等関係）	0	－
25 職務遂行中の交通事故・交通法規違反	2	2%
26 職務遂行中以外の交通事故・交通法規違反	13	10%
27 監督責任	12	9%
合 計	127	－

図表 8 (1)懲戒処分の事由の回答割合



※低割合の凡例は記載省略

(2) 対象者の職（特別職・一般職）（回答結果は図表 9 のとおり）

図表 9

回答内容	回答件数
01 特別職	0
02 一般職	127

(3) 特別職の種類 略

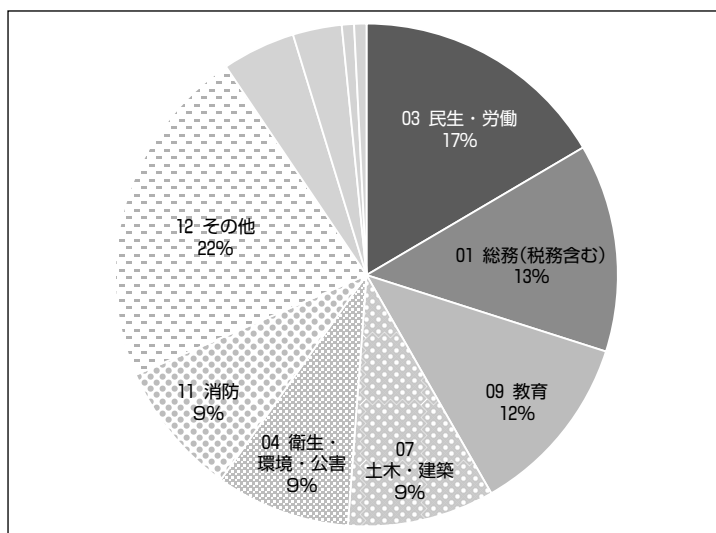
(4) 事件の発覚日（懲戒処分年月日） 略

(5) 事件発生部門（回答結果は図表10、回答割合は図表11のとおり）

図表10

回答内容	回答件数	回答割合
01 総務（税務含む）	17	13%
02 企画・開発	4	3%
03 民生・労働	21	17%
04 衛生・環境・公害	11	9%
05 商工	1	1%
06 農林・水産	0	－
07 土木・建築	12	9%
08 公営企業	6	5%
09 教育	15	12%
10 議会	1	1%
11 消防	11	9%
12 その他	28	22%
福祉	8	
窓口	4	
厚生（社会福祉・児童）	3	
公務外	2	
土地	1	
病院	1	
給食調理	1	
記入なし	8	
合　　計	127	－

図表11 (5) 事件発生部門の回答割合



※低割合の凡例は記載省略

(6) 事件発覚の背景・事件発生に至った要因

(複数回答可 $n=127$ 、回答数=252) (回答割合は図表16、図表17のとおり)

(A) 組織、制度上の問題：合計53件 (21%) (回答結果は図表12のとおり)

図表12

回答内容		回答件数	回答割合
(a) 人事の停滞			
01 専門職のため、人事交流が行われていなかった。	0	－	2%
02 長期間、同一人物を同一職場に就かせていた。	6	2%	
03 その他（自由記入）	0	－	
(b) 監督の不十分			
04 上司の指導、監督に対する認識が不足していた。	28	11%	16%
05 事務繁忙のため監督が不十分であった。	13	5%	
06 その他（自由記入）	0		
(c) 特定職員への権限の集中			
07 専門的知識を必要とする職種のため権限が集中していた。	0	－	1%
08 職務遂行能力があるため一人に事務が集中していた。	1	1%	
09 特定の管理職だけが事務処理をしていた。	0	－	
10 その他（自由記入）	0		

図表12（続き）

回答内容		回答件数	回答割合	
(d) 制度及び制度運用上の問題				
11	事務処理等の取扱いを明文化する等の事務執行体制が不備であった。	5	2%	2%
12	指名競争入札制度の運用に問題があった。	0	－	
13	その他（自由記入）	0	－	
合 計		53	21%	

(B) 職務遂行上の問題：合計53件（21%）（回答結果は図表13のとおり）

図表13

回答内容		回答件数	回答割合	
(e) 業務チェックの不備				
14	職員に対する信頼感から実質的チェックを行わなかった。	9	4%	14%
15	監督、検査が形骸化していた。	11	4%	
16	担当者が単独で事務を行っていた。	9	4%	
17	新しい制度、事務等に対応するチェックシステムが十分に機能しなかった。	1	1%	
18	業務分担が明確になっていなかった。	2	1%	
19	その他（自由記入） ・マニュアルに沿った事務手続きがなされておらず、確認体制も不十分であった。(3件)	3	1%	
(f) 会計管理の不備				
20	関係帳簿の整備等、事務処理がずさんであった。	6	2%	6%
21	現金受理に係る経理処理がずさんであった。	10	4%	
22	その他（自由記入）	0	－	
(g) 公印等の管理の不備				
23	公印の管理がずさんであった。	2	1%	1%
24	納付通知書の管理がずさんであった。	0	－	
25	その他（自由記入）	0	－	
合 計		53	21%	

(C) 職員としての資質の問題：合計144件（57％）（回答結果は図表14のとおり）

図表14

回答内容		回答件数	回答割合	
(h) 職員としての資質の欠如				
26	公務員倫理が欠如していた。	106	42%	56%
27	公金に対する自覚が不足していた。	16	6%	
28	金銭感覚が欠如していた。	6	2%	
29	私生活に問題（生活習慣、酒、サラ金、異性関係等）があった。	8	3%	
30	上司に相談することなく一人で解決しようとする独善的傾向があった。	2	1%	
31	その他（自由記入） ・規範意識の欠如 ・本人の不注意 ・運転上の不注意 ・自己管理の欠如	4	2%	
(i) 職員と業者の癒着				
32	事務上の接触が個人的な癒着へと進んだ。	1	1%	1%
33	業者から飲食供応、現金授受の問題性の認識に欠け、感覚が麻痺していた。	1	1%	
34	血縁・友人関係にあったため、事柄の重大さの認識に欠けていた。	0	－	
35	地域に業者が少ないことや特殊技術を必要とするため。	0	－	
36	施工可能業者が少ないこと等により同一業者と接触する機会が多かった。	0	－	
37	その他（自由記入）	0	－	
合 計		144	57%	

(D) 外部的要因による問題：合計2件（1％）（回答結果は図表15のとおり）

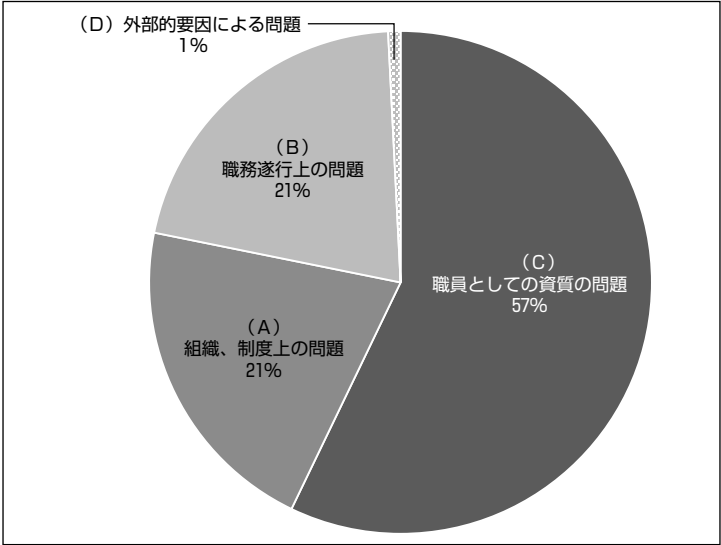
図表15

回答内容		回答件数	回答割合	
(j) 業者の競争				
38	新興業者の参入・業者の乱立により競争が激化していた。	0	－	－
39	不況により競争が激化していた。	0	－	
40	その他（自由記入）	0	－	

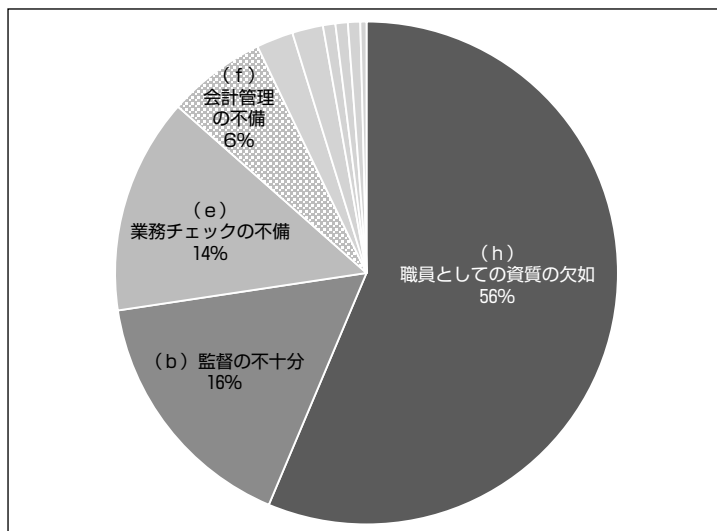
図表15（続き）

回答内容		回答件数	回答割合	
(k) 社会的な要因				
41	交渉に飲食を伴うことが慣習化していた。	0	－	－
42	地元有力者の圧力があつた。	0	－	
43	採用試験の競争が激化していた。	0	－	
44	関係団体の圧力があつた。	0	－	
45	その他（自由記入）	0	－	
(1) その他				
46	職員研修が不足していた。	1	1%	1%
47	職員間の意思疎通が欠けていた。	1	1%	
48	家族からの注意喚起がなかった。	0	－	
49	その他（自由記入）	0	－	
合 計		2	1%	

図表16 (6) 事件の背景・事件発生に至った要因の回答割合（大分類）



図表17 (6)事件の背景・事件発生に至った要因の回答割合（中分類）



※低割合の凡例は記載省略

「設問②－(6) 事件の背景・事件発生に至った要因」に関して

- 「(C)職員としての資質の問題」のうち「26 公務員倫理が欠如していた。」と回答した事案が127件中106件（約83%）あり、最も選択された数が多い回答であった。このことから、職員の公務員としての倫理観をいかに向上させていくかが不正行為等の対策として重要であることがわかる。
- また、「(C)職員としての資質の問題」全体を見ても、回答件数が144件であり、項目(A)～(D)のうち、最も回答件数の多い項目である。このことから、不正行為等の対策では、制度や職務遂行上の改善策に目が行きがちだが、大前提としてまずは職員自身の倫理意識を向上させる取組みをしていかなければならないことがわかる。
- 「(A)組織、制度上の問題」のうち「(b)監督の不十分」が41件、「(e)業務チェックの不備」が35件と、業務への監督やチェック不足に関わる回答が合計76件選択されており、上司から部下への監督や指導方法についての研修、適正なマニュアルづくり及びその運用を推進することが重要であることがわかる。
- 業務の属人化に関連する可能性のある回答として、「02 長期間、同一人物を同一職場に就かせていた。」が6件、「08 職務遂行能力があるため一人に事務が集中していた。」が1件、「14 職員に対する信頼感から実質的チェックを行わなかった。」が9件、「16 担当者が単独で事務を行っていた。」が9件選択さ

れており、定期的な人事異動やジョブローテーションが対策となり得る事案が一定数あることがわかる。

- 「(f) 会計管理の不備」が合計16件選択されており、会計システムの整備や、現金を扱うことを直接的に減らすことが対策となり得る事案が一定数あることがわかる。
- 業者や有力者、関係団体との癒着等に関連する回答としては、「32 事務上の接触が個人的な癒着へと進んだ。」が1件、「33 業者から飲食供応、現金授受の問題性の認識に欠け、感覚が麻痺していた。」が1件のみ選択されており、「(k) 社会的な要因」は0件であることから、時代とともにこれらの事案は減りつつあることが窺える。

(7) 事件再発防止のための措置（複数回答可 $n=127$ 、回答数=334）

(A) 法令・規程の整備：合計33件（10%）（回答結果は図表18のとおり）

図表18

回答内容	回答件数	回答割合
01 組織、機構、職制の整備	8	2%
02 服務管理体制（人事管理員等）の整備	5	1%
03 審査、管理機関の設置	5	1%
04 権限配分の改善	5	1%
05 服務関係規程の整備	5	1%
06 事務分掌、決裁等関係規程の整備	5	1%
07 契約、入札等関係規程の整備	0	—
08 その他（自由記入）	0	—
合 計	33	10%

(B) 人事配置、任用上の改善：合計6件（2%）

（回答結果は図表19のとおり）

図表19

回答内容	回答件数	回答割合
09 人事の刷新	6	2%
10 許認可、工事関係職員等の適時、計画的配転	0	—
11 要員の充実	0	—
12 管理職等任用制度の改善	0	—

図表19（続き）

回答内容	回答件数	回答割合
13 職員採用制度の改革	0	－
14 地方公共団体、公社等との人事交流	0	－
15 その他（自由記入）	0	－
合 計	6	2%

（C）事務執行方法：合計70件（21%）（回答結果は図表20のとおり）

図表20

回答内容	回答件数	回答割合
16 指名入札契約制度の改善	0	－
17 チェックシステムの整備強化	16	5%
18 事務点検、調査の実施	9	3%
19 内部査察の強化	7	2%
20 会計事務の改善	11	3%
21 日常執務の改善	27	8%
22 その他（自由記入）	0	－
合 計	70	21%

（D）服務管理の整備強化：合計225件（67%）（回答結果は図表21のとおり）

図表21

回答内容	回答件数	回答割合
23 訓示	16	5%
24 通達の発出	58	17%
25 意思疎通の強化	4	1%
26 相互注意の喚起	42	13%
27 「服務の心得」等の作成	8	2%
28 一般職員研修の充実強化	39	12%
29 監督者研修の充実強化	27	8%
30 中堅幹部職員研修の充実強化	17	5%
31 特別研修の実施	4	1%
32 職場研修の充実強化	6	2%

図表21（続き）

回答内容	回答件数	回答割合
33 その他（自由記入）	4	1%
・てん末書の作成 ・依命通知の発出（2件） ・運転免許証確認の徹底		
合 計	225	67%

2-3 小括

多くの地方自治体では、少子高齢化社会の到来や厳しい財政状況が続く等、地方を取り巻く環境が一層厳しさを増し、行政ニーズが多様化する中で、行政だけでは解決できない課題が多くなってきている。このような状況において、地方自治体が担う公的部門内で、ひとつ重大な不正行為等の事案が発生すると行政サービス全体に大きな影響が生じるとともに、住民からの信頼を失うことで、地方自治体の根幹に関わる大きな問題に発展する場合がある。

地方自治体の組織内で発生する業務に関する事務処理ミス、例えば財務上の処理誤りや個人情報の漏洩等は日常業務のチェック体制の問題であり、また、不正行為として例えば公金横領や補助金の不正受給等は組織マネジメント上の問題と捉えることができ、そういった意味では、地方自治体における不正行為や不祥事の範囲はかなり大きいと言える。

事務処理におけるミスを始めとして、公金の不適切な取扱い、法令違反等の地方自治体職員による不正行為や不祥事は後を絶たない。このような中、地方自治法が一部改正され、都道府県と指定都市は内部統制に関する方針の策定と公表を行い、当該年度から内部統制評価報告書の作成を行うこと等が義務付けられた（指定都市以外の市町村は努力義務）。この法改正の背景には、地方自治体の不適正な経理処理に対する会計検査院の指摘があり、それに対応すべく法改正がなされた。この法改正により地方自治体に内部統制が導入され、事務執行上で生じるリスクを把握し、それらの対応策を構築することが求められている。

しかしながら、そもそも法令や規則、要綱等のルールによって厳格に行政実務が遂行されている現状において、あらゆるリスクを想定し、その全てに対して対応策を構築することは、事務量が膨大となるうえ、リスク自体がルールの改正や時代背景により変容していくことから、事実上ほぼ不可能と言えるであろう。

厳しい財政事情や多様化する行政ニーズ等により、職員1人当たりの業務負担が増加傾向にある状況下でも、事務の不適切な処理等を防ぎ、業務の有効性や効

率性を向上させるための効果的な取組みが必要である。

本章では、先進事例の取組みを研究することとして、どのような取組みが効果的なのか、現状では何が課題なのか、各市の取組みについて考察を行った。

また、大阪府内地方自治体で懲戒処分者が発生するその背景を分析するため、アンケート調査を行った。アンケート結果では、事件発生の背景・要因として、職員としての資質の問題（公務員倫理の欠如等）が最も多く挙げられている。職員自身の倫理意識を根付かせるうえで、組織風土が重要な要素であることがわかった。

第3章 不正行為や不祥事への対策に取り組む 各団体へのインタビュー調査等

3-1 調査・視察にあたって	35
3-2 視察先選定理由、視察先の分類、 視察の概要及び調査内容	35
• 地方自治体	
〔1〕 藤沢市（神奈川県）	36
〔2〕 さいたま市（埼玉県）	45
〔3〕 生駒市（奈良県）	55
〔4〕 姫路市（兵庫県）	62
〔5〕 川西市（兵庫県）	69
• 民間企業（地方自治体業務の受託事業者）	
〔6〕 有限責任監査法人トーマツ パブリックセクター・ヘルスケア事業部	74
• 専門家	
〔7〕 立命館大学 経営学部 准教授 中原 翔 氏	80
3-3 小括	83

第3章 不正行為や不祥事への対策に取り組む各団体へのインタビュー調査等

3-1 調査、視察にあたって

第1章の冒頭でも述べたとおり、本研究のテーマである不正行為発生のメカニズムのカギとなる要素としては、「内部統制」、「組織風土」、「業務改善」、「職員満足度」の4つが考えられる。これらの要素の必要性について研究会内で議論を行い、視察調査に臨むことになった。

具体的には、上記4つの要素を中心として、地方自治体、民間企業（地方自治体業務の受託事業者）、専門家を視察調査した結果とその考察を示し、地方自治体における内部統制の有効性、業務改善に向けた組織風土を醸成する必要性等を検討していく。

3-2 視察先選定理由、視察先の分類、視察の概要及び調査内容

本研究会では、図表22に示すとおり、視察先を地方自治体、民間企業（地方自治体業務の受託事業者）、専門家の3つに分類したうえで、それぞれに当てはまる視察先として選定し、それぞれの立場から不正行為や不祥事等の未然防止及び発生した際の対策等について、インタビュー調査等を行った。

図表22 視察先の分類と視察先

分 類	視 察 先	視察方法
地方自治体	〔1〕 藤沢市（神奈川県）	現地視察
	〔2〕 さいたま市（埼玉県）	書面
	〔3〕 生駒市（奈良県）	現地視察
	〔4〕 姫路市（兵庫県）	現地視察
	〔5〕 川西市（兵庫県）	現地視察
民間企業 （地方自治体業務の 受託事業者）	〔6〕 有限責任監査法人 トーマツ	現地視察
専門家	〔7〕 立命館大学 准教授 中原 翔 氏	現地視察

出所：報告者作成

〔1〕－1 視察先の概要

分 類	地方自治体
視 察 先	藤沢市（神奈川県）
所 在 地	神奈川県藤沢市朝日町1番地の1
視 察 日 時	令和6年10月25日（金）10:00～12:00
視 察 者	インタビュー：伊藤 諒（八尾市 環境部 環境施設課） 記録：山尾 亮輔（高石市 教育部 こども未来室 こども家庭課） 北川 和義（泉佐野市 市長公室 内部統制室） 末田 勇貴（阪南市 市民部 生活環境課）
当日の流れ	10:00 藤沢市役所 到着 10:10 ヒアリング 12:00 庁内見学 12:30 解散

〔1〕－2 視察先の選定理由

藤沢市は、平成24年1月から内部統制制度を運用している。

令和3年度からは内部統制に関する取組結果報告書をウェブサイト上で公開しており、「プリンシプル（行動規範・行動原則）コンダクト」の概念を取り入れたリスク管理を行う等、先進的かつ精力的な取組みを行っている。

また、平成28年に不祥事案が発覚し、再発防止策が講じられ、令和6年4月には「内部統制推進のための運用ガイドライン」が改訂される等、当研究を進める上で有用な情報をヒアリングできると考えた。

〔1〕－3 インタビュー調査内容

藤沢市の内部統制制度と独自の取組みである「プリンシプル（行動規範・行動原則）コンダクト」の概念を取り入れたリスク管理のほか、不正行為や不祥事等への対策、人材育成の点についてインタビューを行った。



出所：報告者撮影



「キュンとするまち。藤沢」
公式マスコットキャラクター
ふじキュン♡

出所：藤沢市ホームページ
<https://www.city.fujisawa.kanagawa.jp/kouhou/fujikyun.html>
 (2025年2月20日アクセス)

【内部統制制度について】

〔1〕－3－1

Q：不祥事の未然防止策としての有効性はどうか。

A：リスク事案の発生件数を過去3年間で見ると、令和3年度は162件、令和4年度は160件、令和5年度は130件と減少傾向にある。

形骸化しないための取組みとして、不祥事や事務処理ミス等を抑制するために、藤沢市内部統制庁内推進委員会（内部統制機能を有する関係課）による内部統制eラーニング研修を毎年実施している。

研修では、不祥事を起こさないために（風通しの良い組織風土や藤沢市の過去の不祥事事案）、情報セキュリティや個人情報等について、1テーマ1コンテンツ作成し、原則全職員（協働事業者含む）が受講している。

その他、月替わりで、発生したリスク事案、事務処理ミス・ヒヤリハット事例、他市町村等で発生した不祥事事案をまとめ、全庁的に情報共有を行い、同様の事案が発生しないよう取り組んでいる。

〔1〕－3－2

Q：令和4年度 職員意識調査の結果について、職員の意識は高まっているか。また、どのような課題があるか。

A：内部統制が有効に機能しているかの調査、課題は多々ある。

「内部統制が有効に機能しているのか」という点を外部の評価者（弁護士）に評価検証していただくことを目的に実施し、課題は、管理手法や形骸化している取組み等を見直すこと、DXを活用して業務負担を軽減すること等の指摘があった。

〔1〕－3－3

Q：「FUJISAWAにこやかクレド」は、どのように運用・浸透しているか。

A：以下の4つの目的を持ち運用し、職場内の風通しの良さ、職員間のコミュニケーションを向上させ、働きやすい職場環境を実現するものである。

（1）「あいさつ・声かけ運動」

職員全体で「あいさつ・声かけ」気運を醸成し、『市民サービスの向上』へ繋げるため、毎週金曜日に、来庁される方はもちろんのこと、職員同士で気持ちの良いあいさつ・声かけを積極的に行っている。

ポイントは「あいさつ・声かけ」を通じて、満足度の高い市民対応のきっかけを作るとともに、所属を超えた庁内コミュニケーションにおけ

る風通しの良さを向上させることである。

(2) 「いいね！ポスト」

日々の気持ちの良い対応に対して、「いいね！」の気持ちを伝えるツールとして「いいね！ポスト」を設置している。

(3) 「各種合同クレド研修」

思いやりと笑顔の接遇力向上と横断的連携を目的として、「合同クレド研修（接遇編）」「合同クレド研修（コミュニケーション編）」「合同クレド研修（対話編）」「合同クレド研修（地域職場編）」を実施している。

(4) 「出張クレド研修」

「思いやりと笑顔の接遇」「職員間コミュニケーションの向上」のため、研修実施のサポートを行う。内容については職場研修指導員やクレドリーダー・クルーと相談し、どのような研修が職場に必要なかを検討する。

〔1〕－3－4

Q：「普段の気配りチェック」は、どのような内容か。

A：内部統制担当課が設定した気配り項目を全職員が実践し、職員間のコミュニケーションの向上に寄与するものである。

「普段の気配りチェック」は、令和4年度の内部統制の取組みの一つとして実施している。職場で心掛けるべき気配りについて、2カ月間、週に1回、5項目ずつ職員ポータルの掲示板に掲出することで、職員へ周知を行ったものである。

〔1〕－3－5

Q：内部統制制度における帳票はどのように活用しているか。

A：(1) 業務記述書（業務フロー図）総括表

各課等の全体の業務内容等を一覧で把握するものである。

(2) 業務記述書（業務フロー図）

各業務における業務プロセスをフローチャートとして示したものである。また、業務に対する想定リスクと予防策や対応策をあらかじめ定めており、日々の業務や引継ぎ等の際に（1）と併せて活用している。

(3) リスク発生時記録票

リスク事案が発生した際に、リスクの発生から処理の完了までの一連の経緯と再発防止策を記録するものである。

(4) 業務チェックシート

リスク発生時記録票が提出された案件のうち、「藤沢市重要リスク一覧」に該当し、重点的にヒアリングが必要と判断した場合、重点モニタリングを実施している。本帳票は、重点モニタリング実施後、当該事案への再発防止策や対応策の構築・妥当性を評価するためのものである。また、事案発生課において、設定した再発防止策等が機能しているか評価するものである。

【平成28年 不祥事案（生活保護費の架空申請及び給食費の着服事件）について】

〔1〕－3－6

Q：本事象がなぜ起きたのか、その要因について個人・組織の視点からどのように考えられるか。

A：【個人の視点】

- (1) 金銭問題
- (2) 仕事でのストレス

【組織の視点】

- (1) チェック機能を果たすべき立場の職員による想定外の行為があった。
- (2) 支払い事務処理に係る規定を整備していなかった。
- (3) 口座残高の確認体制が整備されていなかった。
- (4) 口座管理を長期間にわたり1人で管理していたことから、他の職員が業務内容を把握出来ていなかった。

〔1〕－3－7

Q：意識改革、組織体制、職員研修、業務フローの側面から、この事象をきっかけに再発防止策として取り組んだ項目は何か。

A：組織基盤の再構築に向けて

- (1) 不祥事再発防止策再構築等本部会議等の設置
- (2) 所属長による全職員ヒアリング
- (3) 一連の不祥事に係る全庁での情報共有
- (4) 副市長による全管理職職員との意見交換
- (5) 各職場における意見交換

【令和6年4月に改訂「藤沢市内部統制推進のための運用ガイドライン」について】

〔1〕－3－8

Q：平成28年に給食費着服事件が発覚し、これに対応するために「藤沢市職員による不祥事の再発防止策」を講じたとあるが、どのような内容か。

A：「藤沢市職員による不祥事の再発防止策」については、平成27年度から平成28年度にかけて発生した職員による一連の不祥事を受け、全職員が一丸となって不祥事の再発防止に努めるべく策定をしたものである。

再発防止策の策定にあたっては、市長を本部長とした不祥事再発防止策再構築等本部会議と事務局会議で検討し、市議会での報告並びに弁護士・公認会計士・金融機関職員といった外部評価者による評価を経て作成した。

内容としては、一連の不祥事を受けて実施した検証作業の結果や業務における潜在的なリスクの洗い出し等によって明らかになった従来の業務手順における問題点及び新たに顕在化したリスクに対する対応方策を網羅して体系的に取りまとめた。

〔1〕－3－9

Q：平成30年に支払事務遅延等の不適正な事務処置が発覚したことから「支払事務遅延等の再発防止策」を定めたとあるが、どのような内容か。

A：（1）報酬・賃金支払事務処理の集約

報酬・賃金の支払事務について、過誤や遅延を防ぐため、段階的に職員課が一括して行う。

（2）チェック機能の強化

毎月各課における予算執行状況を確認する。

（3）事務執行に関する指導の徹底

年間業務委託契約や長期継続契約等の契約案件の予算執行について、実務上の確認事項を記載したチェックリストや事務執行における進捗管理表を作成する。

（4）各課等における日常業務管理の徹底

各種マニュアル等の使用を徹底

（5）各課等における事務引継の徹底

引継ぎの際、特に支払関係事務、契約関係事務について、事務担当者に加え管理職も内容を把握する。

（6）各種規定等の見直し

契約書等に定める支払期日について、規定等との整合が図られていな

いものや、実状に合わないものについては、規定等の見直しを行う。

(7) 情報共有の徹底

リスクが発生した場合には、速やかにリスク発生時記録票を作成、同様の事案が再発しないよう庁内で情報共有を図る。

〔1〕－3－10

Q：内部統制に関し、優先的に取り組む事項として、事務点検等の各種モニタリングを実施するとともに、プリンシプル（行動規範・行動原則）に従い、何を大切にすべきかを「自分で」「自分たちで」考えて行動する「プリンシプルコンダクト」の概念を取り入れ、リスク管理を行っていくとあるが、具体的にどのような内容か。また、プリンシプルコンダクトに基づく不正防止の取組みの進捗状況、実現に向けての課題はあるか。こういった関係者からの提言か。

A：“プリンシプルコンダクト”は、一人一人がルールに定められた事項だけを守り、業務を行うのではなく「尊重すべき行動規範・行動原則（＝プリンシプル）」は何かを個々の職員が自分の頭で考えながら行動することである。

【簡単に言うと】

業務を行う上で大切にしなければならないことは、たとえルールに定められていなくとも、「最終的な目標を達成するために何をすべきなのか」を「自分で」「自分たちで」考えて行動することである。当市のプリンシプルは、「藤沢市職員倫理規定第3条」に定められている。

【期待される効果】

法律やマニュアルに定められていることだけを守り業務を行っているだけでは、どうしても制度と制度の狭間に該当する事象が発生する。その際、法律やマニュアルに記載されていないからやらなくて良いのではなく、自らが考え行動することで、「リスク発生の抑制」「CS向上」等につながるものと考えている。その他にも、例えば、庁内への照会等の必要性について、「本当に必要なのか」という視点で見直しをすることや、「効率的・効果的な方法はないか」という視点で業務を行うことで、業務負担の軽減につながり、結果的にミスが起こらない仕組みづくりにつながると考えている。

【課題】

令和5年度から新たに取り入れたリスク管理の概念であり、職員にどのように浸透させるかが課題である。

【提言者】

令和4年度に実施した内部統制の取組みに関する評価・検証をしていた
だいた弁護士からの提言があった。

〔1〕－3－11

Q：内部統制の目的を達成するため、基本的な取組みとして、「風通しの良い組織風土づくり」の中で、「報告・連絡・相談」ができるよう、市長以下全職員が風通しの良い職場、組織風土の構築に努めるとあるが、具体的にはどのようなことを行っているか。

A：市長及び副市長による職場巡回を実施し、特に若手職員の交流が図れるよう工夫して実施している。また、「あいさつ・声かけ運動」を職場において実施し、職員同士でのあいさつやコミュニケーションを積極的に行うことで、良好な職場環境づくりに取り組んでいる。

〔1〕－3－12

Q：内部統制の目的を達成するため、基本的な取組みとして、「モニタリングの実施」の中で、リスク管理の目的と本質を常に意識し、実質の伴った取組みを行うべき観点から、業務記述書（業務フロー図）においてリスク管理を行っていくことにより、リスクの見える化を図ることとしたとある。過去に経験したリスクや想定外のリスク等、「リスクの見える化」とは、具体的にどのようなものか。

A：業務フロー図上に過去に経験したリスク事例や想定されるリスク事例を表記する。

〔1〕－3－13

Q：研修について、職員一人一人が、職場での行動や私生活におけるリスクの「気付き」に繋げることを目的として「藤沢市職員義務違反防止ハンドブック」を基にした研修を行う等、コンプライアンスに関する研修を実施するとあるが、これまでの研修の中で、職員の不祥事の再発防止に有益な研修はあったか。

A：研修の中でも実際に発生した具体的な不祥事事例を説明する部分については、受講生に特に熱心に聞いてもらえるので有益であると感じる。

【不祥事への対策・取組みについて】

〔1〕－3－14

Q：不祥事発覚時の初動はどのようなフローか。

A：所属から部局総務課、内部統制担当課、総務担当課に連絡を入れる。

〔1〕－3－15

Q：不祥事防止の観点と組織運営の中で適切な異動スパンは何年サイクルを目指すべきと考えるか。また、実際はどうか。

A：職員の知識や経験を十分に活かし、組織力を向上させていくため、専門的な職場を含め、同一職場に5年以上在課している職員は異動対象としている。不祥事防止という観点では特に、許認可業務や工事等の入札・契約事務等に従事する年数が4年を超える職員は異動対象としている。

〔1〕－3－16

Q：綱紀肅正のもと、事務の見直しが行われていると推察するが、新たな取組み等はあるか。

A：新たな取組みとして、「プリンシプル・コンダクト」の概念の職員への浸透、業務記述書（業務フロー図）を整備した。

不祥事が起こる原因の一つに職場内のコミュニケーション不足があると考ええる。不祥事を起こさせないための対策として、庁内の各職場を担当者レベルで巡回し、各職場の雰囲気把握し、不祥事が起きやすい職場を把握することが必要と考える。

〔1〕－3－17

Q：人材流動化が想定されるが、長期的に見てどのような不祥事対策が有効だと考えるか。

A：現在取り組んでいるが、庁内で起きたリスク事例、事務処理ミス・ヒヤリハット事例、他の地方自治体で発生した不祥事の事例を庁内で共有し、職員一人一人が「自分事」として捉え、同じリスク事案を発生させないことが有効だと考える。

〔1〕－4 考察

平成24年4月から着実に内部統制制度の運用が続けられており、組織の取組みとして、行政の透明性や信頼性を向上させる地道な努力が継続されてきたことが

わかった。

特に、内部統制所管課が組織の中心にあるという強みを発揮されており、所管課が制度としてのリスク管理を継続されている一方で、「FUJISAWAにこやかクレド」、「あいさつ・声かけ運動」、「普段の気配りチェック」等、複数の観点から他課とも連携した職員研修や意識啓発を進めており、全庁的に取組みを継続していた。

さらに一歩進んだ動きとして、尊重すべき行動規範・行動原則は何かを個々の職員が自分の頭で考える、という職員育成や倫理観の醸成に着眼点を持っているという点が印象的であった。

このように、内部統制制度のルールを運用する一方で、意識啓発によって、単なるリスク管理やルールの遵守に留まらず、組織的に風通しを良くする取組みを継続することが、不正行為や不祥事の未然防止につながり、より適切な行政運営につながるものと捉えられた。

今回の研究を通じて、共通の課題として考えられるリスク管理の手法と、対策自体が形骸化しやすい側面に対して、藤沢市のように継続的な見直しを続け、さらにブラッシュアップを行ってきた知見や取組みは、他組織にとっても大いに学ぶ事柄のあるモデルケースであり、大変有益なものであった。

〔2〕－1 視察先の概要

分 類	地方自治体
視 察 先	さいたま市（埼玉県）
所 在 地	埼玉県さいたま市浦和区常盤6丁目4番4号
当日の流れ	書面での回答

〔2〕－2 視察先の選定理由

さいたま市では、平成24年より行政運営の透明化の推進とともに、事務処理ミス等の背景や原因を分析し、実態に即した業務改善を図り、再発防止策の実効性等を検証する機会を確保するために「事務処理ミス及び事件・事故の公表」を行っている。

また、令和2年から内部統制制度を導入し、内部統制評価報告書を公表する等、当研究を進める上で有用な情報をヒアリングできると考えた。



さいたま市 PR キャラクター

出所：さいたま市ホームページ
<https://www.city.saitama.lg.jp/006/012/001/004/009/003/p010316.html> (2024年2月12日アクセス)

〔2〕－3 調査内容

内部統制、過去の不祥事案、事務処理ミス及び事件・事故の公表等について書面での調査を行った。

【内部統制制度について】

〔2〕－3－1

Q：内部統制制度の概要、推進体制はどのようなものか。

A：制度の概要：「さいたま市内部統制に関する基本方針」¹

組織目的の達成を阻害する事務上の要因をリスクとして識別及び評価し、対応策を講じて、事務の適正な執行を確保する仕組みで、「業務に関わる法令等の遵守」、「報告等の信頼性の確保」、「資産の保全」、「業務の効率的かつ効果的な遂行」の4つを目的としている。「統制環境」、「リスクの評価と対応」、「統制活動」、「情報と伝達」、「モニタリング」、「ICT（情報通信技術）への対応」の6つの基本的要素を構成する業務に、全庁を挙げて取り

¹ さいたま市（埼玉県）「さいたま市内部統制に関する基本方針」
https://www.city.saitama.lg.jp/006/006/003/p071309_d/fil/kihonnhusinn.pdf (2025年2月20日アクセス)

組んでいる。

推進体制：「内部統制推進体制」

市長を「内部統制最高責任者」とし、その下に、「総括内部統制推進責任者」として副市長、その下に、局区の「内部統制推進責任者」として局長、「内部統制推進副責任者」として局筆頭部長及び副区長、「内部統制推進員」として局区の筆頭課長等、「内部統制推進リーダー」として課所等の所属長をそれぞれ位置付けている。

各局区の一組みを支援する仕組みとして、「内部統制推進委員会」は、総括内部統制推進責任者である副市長を委員長として構成し、内部統制制度に関する企画立案をはじめ、実施状況の把握、点検、評価、総合調整及び内部統制推進責任者に対する指導、助言等を行っている。

委員会の作業部会として「幹事会」、また、その下に行政管理監と法務・コンプライアンス課が、委員会の事務局や全庁の推進体制の支援を担っている。

内部統制推進部局として、全庁共通業務制度所管課等により構成されるプロジェクトチームを設置し、リスクの識別、チェックシート作成に係るコーディネートや職員の意識啓発を行い、局区横断的な取組みを推進している。

内部統制評価部局は、幹事会が担い、独立的モニタリング及び評価報告書等の実務は法務・コンプライアンス課が行っている。

〔2〕－3－2

Q：土地区画整理事業における不適正事務処理に関する懲戒免職事案（令和6年8月30日公表）が発生したが、今後どのような対策を講じる予定か。

A：組織体制、財産管理及び公印管理の3つの観点から再発防止の検討を行い、17項目の具体的な再発防止策を取りまとめた。

【内部通報制度について】

〔2〕－3－3

Q：不祥事の未然防止としての有効性はどうか。

また、内部通報制度を促進するためにどのような工夫をしているか。

A：内部通報制度による通報件数は毎年2件以内に留まっており、その通報により不祥事の発覚等に至ったものはないことから、内部通報制度を促進するために、とくに若年層に向けた周知を行うことや、外部の通報窓口の設

置を検討している。

〔2〕－3－4

Q：内部通報制度によって、職員のメンタルヘルスの評価点等に影響はあったか。

A：本市では、ストレスチェックよりも早く内部通報制度を導入しているため、内部通報制度による評価点への影響は不明である。

【令和3年（2021）1月 生活保護費を特定の被保護世帯に不正に支出した事件について】

〔2〕－3－5

Q：本事象がなぜ起きたのか、また、その要因は何か。

A：【個人】コンプライアンス意識の欠如等

【組織】ルールより信頼を優先する風土、上席者の指示に安易に従う風土、チェック機能の不足等

〔2〕－3－6

Q：その要因を把握するために、事件の背景等の調査・分析を行ったか。

A：原因の調査、課題等の整理及び再発防止策の検討を行うため、「さいたま市不適正事務処理に関するプロジェクトチーム」を設置した。また、さいたま市生活保護業務における不適正事務処理に関する第三者委員会を設置し、市の内部調査による報告内容の客観的かつ公正な検証及び再発防止の提言を受けた。

〔2〕－3－7

Q：意識改革、組織体制、職員研修、業務フローの側面から、この事象をきっかけに再発防止策として取り組んだ項目は何か。

A：【意識改革】風通しの良い職場風土醸成のため現業員等相談会を実施、コンプライアンス研修の実施等

【組織体制】不正な操作が行われていないか定期的な確認、複数名の査察指導員の確認による相互牽制を実施等

【職員研修】コンプライアンス研修を継続的に実施等

【業務フロー】ワーキングチームにて統一的な経理事務処理マニュアルを作成、職責に応じた生活保護業務に係るマニュアルを作成等

【令和3年9月7日に報告のあった「さいたま市生活保護業務における不適正事務処理に関する第三者委員会報告書」について】

〔2〕－3－8

Q：第三者委員会を、設置条例まで制定して設置されたのは、どのような理由か。

A：市の内部調査による報告内容の客観的かつ公正な検証及び再発防止の提言を受けるため、第三者委員会を設置した。地方自治法上の附属機関として、審議、調査等の第三者的な判断をされるため、条例を設置した。

〔2〕－3－9

Q：事件が起きてから3年半が経過するが、改めて、どのような事件動機だったか。

A：元職員から聴取した内容が事実であると証明するものが乏しいことや、桜福祉事務所が行った当該被保護世帯から聴取した内容と異なる部分があることから元職員が不正支出に至る原因や元職員と当該被保護世帯との関係等、事実関係が十分に解明された状況には至っていない。

【実効性の高い再発防止に向けた7つの提言と26の具体的な改善策の提案について】

〔2〕－3－10

Q：なんでも相談できる風通しの良い職場風土の醸成について、「なんでも相談会」の開催状況はどのようなものか（事件後と現在の状況）。

A：令和4年4月より各区役所を巡回し指導する職員を配置し、当該職員により現業員等相談会を6月から1月にかけて実施した。令和5年度も継続して実施した。

〔2〕－3－11

Q：元職員による不正支出が容易に実行できた要因の一つとして、職場内の不正に対する意識やコンプライアンスへの意識が希薄だったことが検証されている。このことを受け、研修を行うとあるが、これまでの研修の中で有意義で効果的であった研修はあったか。

A：「生活保護費の不適正支出に係る再発防止のためのコンプライアンス研修」を実施し、情報セキュリティ（個人ID・パスワードの管理）や保護費の決定行為に対する職員の意識を高めることとした。

〔2〕－3－12

Q：組織等の改善について、今回の不正支出において、課長決裁のすり抜けが行われた原因の一つとして、決裁件数が多く課長の注意力が低下している時機を見計らって、元職員が押印させていたことが考えられる。課長に集中的かつ多量に発生する決裁について課長のチェック機能の低下を防ぐため、決裁における課長の負担を軽減するための方策を検討する必要があるとあるが、課長の業務負担の軽減はできたか。

A：保護世帯数の多い福祉事務所に保護係を増設し、副参事を配置した。また、令和4年4月の人員配置から、課長職及び査察指導員は全区において生活保護業務経験を有するものとしている。これらの対応策により、課長の業務負担は軽減されたと考える。

【事務処理ミス及び事件・事故の公表について】

〔2〕－3－13

Q：制度を導入したきっかけ、経緯は何か。

A：行財政運営の透明化や的確な再発防止に組織として取り組むために、平成24年から公表している。

〔2〕－3－14

Q：情報収集から公表までの仕組みはどのようなものか。

A：事務処理ミス等を覚知した場合、所管課は、危機管理監（危機管理課）に報告する。危機管理監は、広報監、行政管理監等に情報共有する。危機管理監、広報監及び行政管理監の三者で協議し、所管課による個別公表、行政管理監による一括公表のどちらの方法で公表するか判断する。行政管理監による一括公表となった場合、法務・コンプライアンス課が各所管課に確認しながら公表資料を作成し、毎月15日に記者へ資料提供及び市のホームページに掲載を行う。

〔2〕－3－15

Q：公表する項目はどのように決めているか。また、どのような理由から公表しているか。

A：事務処理ミスは、事案を覚知した年月日、事案の概要、所管課（連絡先）、個人情報漏洩の有無、分類（書類の誤送付、誤記載等6種類）について公表している。事件・事故は、事案を覚知した年月日、事案の概要、所管課

（連絡先）について公表している。行政の透明性を確保するとともに、当該情報を他の所属における再発防止、事務の点検、改善につなげるため、公表している。

〔2〕－3－16

Q：制度開始前、開始後の庁内・市民からどのような反響があったか（庁内の場合、負担感等も含めて）。

A：とくに反響はないが、時折報道機関や市議会議員等から問合せがある。

〔2〕－3－17

Q：実際にどのような効果があったか（導入後、事務処理ミスの件数は減っているか等）。

A：事務処理ミスの件数は、ここ数年、増加傾向にある。事務処理ミスが起きた場合に危機管理監に報告するということが浸透した結果とも考えられるが、同様のミスが別の部署で起きるといったこともある。

〔2〕－3－18

Q：職員が当制度に慣れてしまうことで、経年により襟を正す効果が薄れていくことが考えられるが、これに対し何か考えていることはあるか。

A：効果が薄れていくことは、今のところ想定していない。

〔2〕－3－19

Q：制度を開始してから市民等からはどのような意見があったか。また、クレームが増えたりしたか。クレーム等の増加により業務量が過多になっている場合、その対策はされているか。

A：当課にはほとんど反響はない。所管課に直接問合せ等があったかについては把握していないが、クレームが多くて業務過多になった等の話は聞いていない。

〔2〕－3－20

Q：公表事務にかかるマンパワーはどの程度か。

A：メイン担当1名、サブ担当1名。

〔2〕－3－21

Q：事務処理ミスを減らすため、公表する以外にどのような取組みをしているか。

A：事務処理ミスのあった所管課に、原因・再発防止策等を検討のうえ再発防止検討状況報告書を作成・提出してもらっている。再発防止策等については、局区内で情報共有を行うこととしている。法務・コンプライアンス課においては、提出された再発防止検討状況報告書について、庁内の電子掲示板に掲載したり、関係課所へ送付する等、情報共有している。

【不祥事への対策・取組みについて】

〔2〕－3－22

Q：不祥事発覚時の初動はどのようなフローか。

A：所属→所属局区の筆頭部長→危機管理担当課→人事、法務等の担当課

〔2〕－3－23

Q：職員の採用や離職に関して課題に感じていることはあるか。

A：労働人口の減少、人材の流動化により更に人材獲得競争が激化していくことが見込まれる中で、特に技術職の採用において、一部の職種で採用予定人数を確保できない状況が生じる等、人材確保が厳しい状況にある。

〔2〕－3－24

Q：不祥事防止の観点と組織運営の中で適切な異動スパンは何年サイクルを指すべきと考えるか。そして、実際はどうか。

A：3～5年である（実際も同様）。

〔2〕－3－25

Q：綱紀粛正のもと、事務の見直しが行われていると推察するが、新たな取組み等はあるか。また、そうした場合、事務負担が増えることが多々あると思われるが、不祥事防止に起因する人員要求はなかったか。

A：新たな取組みについては、「【概要版】調査検討会議報告書²」の4頁「七課題と再発防止策」を参照されたい。

不祥事防止のみを理由とする人員要求はない。複合的な事由による人員要

² さいたま市（埼玉県）「概要版 調査検討会議報告書」

https://www.city.saitama.lg.jp/006/014/008/003/013/003/p115438_d/fil/chousakentoukaigi_gaiyou.pdf（2025年2月20日アクセス）

求は適宜相談を受け付けている。

〔2〕－3－26

Q：今後の不祥事防止に向けて、計画している新しい取組みや戦略はあるか。
また、不祥事を起こさせないための対策として、「できれば良いと思うができていないこと」、「できるかどうかは置いておいて、できれば良さそうなこと」はあるか。

A：現在、全リスクのうち、発生頻度や影響度の高いリスクについて、重点取組事項として全庁共通でリスク対策を実施しているが、各局の実情に応じて柔軟に、局ごとが主体的にリスク対策を実施できるようにできないか検討している。

〔2〕－3－27

Q：人材の流動化が想定されるが、長期的に見て、どのような不祥事対策が有効だと考えているか。

A：コンプライアンス意識の定着のためには、定期的かつ継続的な研修等により啓発を図っていくことが重要と考える。

〔2〕－3－28

Q：貴市は他地方自治体と比べると、精力的に不祥事を起こさせないための対策をしていると考えるが、実際に不祥事が起きにくくなっているとわかる指標はあるか。指標がない場合は、実際に不祥事が起きにくくなっていると感じるか。そう感じている場合、その要因はどこにあると思うか。

A：今年度においても、事務処理ミスや不祥事の発生件数が減少している状況ではなく、どのような対策が有効であるのか模索している。

【人材確保・職員研修について】

〔2〕－3－29

Q：倫理教育やコンプライアンス教育はどのような体系で実施しているか。

A：階層別研修（新規採用職員、2年次、5年次、主任、主査、係長職、課長補佐、課長職）において、コンプライアンスに関する事項を取り入れている。また、会計年度任用職員に対しても研修を行っている。

〔2〕－3－30

Q：職員の採用や離職に関して課題に感じていることはあるか。

A：労働人口の減少、人材の流動化により更に人材獲得競争が激化していくことが見込まれる中で、特に技術職の採用において、一部の職種で採用予定人数を確保できない状況が生じる等、人材確保が厳しい状況にある。

〔2〕－3－31

Q：さいたま市職員・組織成長ビジョンはどのように職員へ周知しているか。

A：人材育成課が実施する階層別研修（基本研修）の「人材育成」の講義において、ビジョンの理念、内容の浸透を図っている。また、ビジョンに係るロゴマークを給与明細に印字する等、ビジョンの認知度向上を図っている。

〔2〕－3－32

Q：職員アンケートや意識調査等を行っているか。行っている場合、結果報告を公表しているか。

A：職員コンプライアンス意識調査（アンケート）を行っているが、結果は公表していない。

〔2〕－4 考察

さいたま市は、業務中の事務処理ミスや事件、事故の公表を平成24年から行っており、比較的早期に行財政運営に関する積極的な公開を行っている。事務処理ミス等の公表は全国の地方自治体でもあまり見られない取組みであり、再発防止策としては画期的な取組みと考える。近年は件数が増加傾向にあるが、報告手続きが庁内に浸透していることが理由であるとのことから、今後は数値として事務処理ミスの件数を減らしていくためには、同様の事務処理ミスを他課でも起こさせないようにしていくことが重要である。職員に対して、より一層事務処理ミスをなくしていくという意識を高めていく取組みが今後に必要なのではないかと考える。

また、内部統制制度については、地方自治法に基づいた設置ではあるが、組織の目的を阻害するリスクを識別・評価し、4つの組織の目的を達成するために、事務の適正な執行を確保していくことができるように取り組んでいる。その中でも、今回の調査に回答いただいた法務・コンプライアンス課が全庁的な支援の役割を担い、加えて全庁共通業務制度所管課等により構成されるプロジェクトチームを通じて、部局を越えて取り組む政策も行っていることから、トップの役職を

含めた形で不祥事対策に取り組んでいることがわかった。

以上のことを踏まえると、さいたま市においては市のトップから末端の職員まで、かつ他部局を含めた横断的な取組みもあることから、市役所全体で包括的に不祥事対策に取り組んでいるということがわかった。

〔3〕－1 視察先の概要

分 類	地方自治体
視 察 先	生駒市（奈良県）
所 在 地	奈良県生駒市東新町 8 番38号
視 察 日 時	令和 6 年11月19日（火）14:00～15:30
視 察 者	インタビュー：諏訪 高宏（茨木市 消防本部 総務課） 記録：伊藤 諒（八尾市 環境部 環境施設課） 山尾 亮輔（高石市 教育部 こども未来室 こども家庭課） 北川 和義（泉佐野市 市長公室 内部統制室） 末田 勇貴（阪南市 市民部 生活環境課）

〔3〕－2 視察先の選定理由

生駒市では、平成19年に発覚した市長及び市議会議長が関与した事件（足湯事件）を踏まえ、公職者からの口利きを防止するとともに、市民からの要望等に対して誠実かつ適正に対応することを目的として、同年11月に生駒市法令遵守推進条例を制定し、法令遵守推進制度を導入した。

また、消防部門においては、平成23年に消防職員による不祥事等が相次いだことから、当時の副市長（現市長）をリーダーとする消防改革PTを設置し、「改善・改革0 ミッション」と題した取組みを推進してきた。

10年以上が経過し、職員のコンプライアンス意識や制度への理解がどのように変化してきたのか、制度を推進する上でどのような困難があったのかをヒアリングし、地方自治体のリスクマネジメントの取組みとして参考にできると考えた。

〔3〕－3 インタビュー調査内容

以下の内容について、担当課へのヒアリングを行った。

- ・生駒市法令遵守推進条例の制定について
- ・法令遵守推進制度について
- ・要望等の取扱いについて
- ・制度導入の効果について
- ・消防における「改善・改革0 ミッション」について



出所：報告者撮影

【生駒市法令遵守推進条例の制定、法令遵守推進制度の周知について】

〔3〕－3－1

Q：条例の制定にあたり、要望等の全件記録を定めた条例は奈良県内では生駒市のみであったが、参考にした地方自治体はあるか。

A：神戸市、大阪市、高知県、新潟市等を参考にしたが、その中でも神戸市を最も参考にした。記録を行う範囲については、公職者（市議会議員等）と公職者以外のものとで取扱いを分けている。例えば、単に事実関係や手続等の確認、または問合せや要望等は公職者以外の場合は記録しないことができるが、公職者の場合は記録している。

〔3〕－3－2

Q：「法令遵守推進制度の手引き」及び「要望等記録報告制度に係るマニュアル」について、どのように活用しているか。

A：グループウェアのポータルサイトに掲載し、全職員が見れるようにしている。主に記録すべき要望かどうか、記録の仕方等について迷ったとき等に活用してもらっている。

〔3〕－3－3

Q：制度周知のための職員研修について、どのような研修内容か。

A：これまで実施した研修内容は以下のとおりである。

- ・生駒市法令遵守推進条例の意義と概要
- ・要望等の記録制度の運用
- ・法令遵守推進制度の再確認
- ・官公庁での不祥事と官民の内部統制の違いとあり方
- ・暴対法、県暴排条例、不当要求対応要領の概要

〔3〕－3－4

Q：職員への制度周知や意識を高めるために、職員研修以外の取組みはあるか。

A：毎月、要望等記録を提出してもらうためにグループウェアで依頼をしている。また、毎年、法令遵守推進制度に係る報告書を法令遵守推進委員会から提出されるので、その報告書をグループウェアで周知している。さらに、必要に応じて理事者・部長級で組織する会議体において、記録制度の徹底について周知を行っている。

〔3〕－3－5

Q：職員アンケートを実施するメリット・デメリットについて、どのように考えるか。

A：職員アンケートは、制度が形骸化しないよう、その原因を探り適正な制度運用につなげるために必要なことだと考えている。デメリットは特にない。

〔3〕－3－6

Q：法令遵守対策会議はどのような役割をしているか。

A：法令遵守対策会議は、要望等記録制度の適正な運用を図るための協議や不当要求行為への対応についての協議を行うことが主な役割である。平成30年度以降については、同会議の開催はない。

〔3〕－3－7

Q：法令遵守推進制度の導入により、どのような効果があったか。

A：以前に行った各課へのアンケートでは、以下のような回答結果となっており、制度を担当する総務課としても同様の効果があると考えている。

- ・「公職者や市民からの不当な要望の排除について効果がある」90%
(主な理由) 公職者からの要望自体がなくなった。記録とその公表により、不当要望に対して抑止力が働いている。
- ・「市政運営の透明化について効果がある」96%
(主な理由) 公務の透明性を強調できる。要望がどのように処理されているのかが公表されるので効果がある。
- ・「公正な職務（市民に対し公正な扱いに心がけていること）の実施について効果がある」86%
(主な理由) 市民に対する説明材料のひとつである。要望への対応が記録されることにより、職員がより公正に職務を遂行するようになる。

【要望等取扱いの運用状況について】

〔3〕－3－8

Q：要望等の全件記録を行うことによるマイナスの影響はあるか（通常業務への支障や時間外勤務の増加等）。

A：記録することの手間は増えるので、そういった点で職員の負担になっていると推察する。以前の各課へのアンケートでも「負担がある」と回答した

割合が59%に上り、「別に記録しているため二重に手間がかかる」といった回答もあった。

また、制度開始から年数が経過することによって「これくらいなら書かなくていいだろう」という意識が働くことも否めず、要望等記録の件数が減少する要因の1つになっているものと考えている。

〔3〕－3－9

Q：毎年都市整備部からの報告が多いのは理由があるか。

A：都市整備部に公園や街路樹の維持管理を担当するみどり公園課（令和6年度からは建設部）があり、公職者からこれらに関する問合せや要望が多い。みどり公園課では、以前から要望等記録の運用を特に徹底しているため、他の部署に比べて報告が多くなっている。

〔3〕－3－10

Q：部局間や職員間での記録・報告のバラつきを小さくするための取組みはあるか。また、全件記録に消極的な所属や職員に対する指導等は何か行っているか。

A：報告のバラつきを少なくするための効果的な方策というのは特になく、市政運営の透明性の確保と、この制度は最終的に職員自身を守ることにつながるのだということを定期的に周知していくことにつけるものと考え。また、記録に消極的な所属や職員に対して指導するということはしていないが、小中学校からの報告がないことを法令遵守推進委員会から指摘されたことを受け、令和5年度に各校長に対して制度の運用の浸透を図るための説明を行った。

【消防における「改善・改革0ミッション」について】

〔3〕－3－11

Q：平成26年8月に消防改革PTを設置後、小紫副市長（現市長）が全消防職員への面談を実施したが、不祥事等防止に向けてどのような気づきがあったか。取組み後、消防職員の意識や行動にどのような変化があったか。

A：平成26年9月に全消防職員を対象にした職員アンケートを実施した結果、公務内の不祥事等の防止について改革が必要であるとの回答が73%あった。このことから信頼の回復、公務員倫理の向上、交通事故発生防止対策の強化のための現状の課題の洗い出しを行い、その解決策について「すぐに実

施できる」、「実施に向けて検討」、「更なる検討が必要」に分類し検討を重ねた。

【気づき・意見】

- ・不祥事等が多発し、市民からの信頼が低下したため、回復に向けて最大の努力が必要である。
- ・故意による不祥事の抑止力を高めるため、処分の厳罰化を行う。
- ・管理監督者の職務に対する認識不足、危機管理意識の希薄、マネジメント能力が欠如している。
- ・管理職員の思いに個人差があり、不祥事等防止の取組み姿勢が異なる。
- ・職員の中に公務員としての自覚が乏しい職員がいる。
- ・職場内のコミュニケーションと情報の共有化が不足している。
- ・機関員の辞令は交付されているが、運転免許の種類による区分がされていない。
- ・機関員の教育制度が確立されていないため、小隊長等による機関員育成に差がある。
- ・ヒヤリハットの抽出及び検証を行うとともに、「緊急自動車運転基準」、「緊急自動車運転7則」の継続的確認を行い、事故の防止に努める。
※機関員とは公務上事務用車両及び緊急車両等を運転する職員を示す。

【解決に向けた主な取組み】

- ・生駒市消防職員「改善・改革“0”MISSION」の各職場への掲示
- ・「改善・改革“0”MISSION 検証シート」による行動目標の設定と検証
- ・「アルコールチェッカー」の更新とチェックの再徹底
- ・「消防職員不祥事防止等チェックリスト」による自己点検の強化
- ・「改善・改革“0”MISSION カード」の作成と全職員の常時携帯
- ・各種研修（公務員倫理、地方公務員法、法令遵守、パワー・ハラスメント等）の開催
- ・所属長等による面談（人事評価制度による面談以外）を年2回以上定期的の実施
- ・運転免許の種類に応じて細分化した機関員任命を行い、運転可能な車両種別を明確化
- ・機関員任命後、一定の期間（概ね3カ月間から半年間）の機関員教育を実施

〔3〕－3－12

Q：最も効果があったと思われる取組みは何か。

A：人材育成に関する取組みの中で、新規採用職員への「メンター制度」の導入、ITを活用した広報が最も効果のあった取組みと思われる。また、全職員のタスク強化（OJTの推進）は、職員の能力を向上させるとともに人間力、対人関係力、コミュニケーション能力等が含まれており、風通しの良い職場環境を作るために有効と考える。

〔3〕－3－13

Q：消防改革PTの運営について、現在もWGメンバーを公募して活動しているか。様々な取組みを継続していく中で、WG運営や今後の方向性等、現在課題に感じることはあるか。

A：現在もWGは活動している。平成27年6月1日から生駒市消防職場改善プロジェクト会議設置要綱を定め、各所属長から推薦を受けた管理職員以外の職員が生駒市消防の職場を改善するため、要綱に定める推進事項について意見を出し、定期的に会議を開き課題解決に向け進めている。生駒市消防職場改善プロジェクト会議設置要綱に基づき円滑な運営を継続できている、課題に感じていることは特にない。

〔3〕－3－14

Q：毎年9月1日を「改善・改革0 ミッションデー」としているが、具体的にはどのようなことをしているか。

A：・各所属のミーティング等での再確認（9月1日以降のミーティング等で、補佐等が中心となり「改善・改革“0” MISSION」について話し合い、必要に応じて所属長も同席しコメント）
・生駒市消防職員不祥事防止等チェックリスト」の実施（9月1日以降の勤務日に各自でセルフチェック）

〔3〕－4 考察

生駒市では、平成19年6月に生駒市法令遵守推進条例が制定され、職務に関する要望等の記録・公表制度及び公益目的通報制度の運用の徹底に取り組んできた。組織的な制度運用により、行政の透明性や公正な職務の執行、不当要求行為に対する職員の安全確保等に一定の効果が得られている。しかし、現在まで長きに渡って、本制度を推進してきた歩みには、担当課の様々な苦労があったことも垣間見ることができた。制度運用に関する調査や職員アンケートの声を反映し、要望等の記録の簡素化を行う等、職員の負担感とのバランスを取りながら丁寧に進

めてこられている。

生駒市を視察させていただき、地方自治体におけるコンプライアンスとは、法令遵守に留まらず、社会の要請に応じていくことであり、地道なコンプライアンス活動の積み上げがやはり大切である。消防の改善・改革についても、試行錯誤をしながら継続的に風土改革に取り組む姿勢は重要である。

また、最近では東京都をはじめ、全国の地方自治体がカスタマー・ハラスメント防止条例を制定する動きが加速している。職員が安心して働ける職場の整備を進めることで、職員満足度の向上にもつながる。生駒市における要望等の記録・公表制度には、市民の声に真摯に向き合うだけでなく、市民からの過剰な要求や暴言、深刻なストレス等から職員を守るといった側面にも注目すべきである。

〔４〕－１ 視察先の概要

分 類	地方自治体
視 察 先	姫路市（兵庫県）
所 在 地	兵庫県姫路市安田４丁目１番地
視 察 日 時	令和６年１１月２２日（金）１４：００～１５：１０
視 察 者	インタビュー：末田 勇貴（阪南市 市民部 生活環境課） 記録：山尾 亮輔（高石市 教育部 こども未来室 こども家庭課）
当日の流れ	１３：５０ 姫路市役所 到着 １４：００ ヒアリング １５：１０ 解散

〔４〕－２ 視察先の選定理由

姫路市では、平成２６年に「姫路市職員の倫理と公正な職務の確保に関する条例」を定め、職務の遂行の公正さに対する市民の疑惑や不信を招くような行為の防止等を図っている。また、平成２８年に起きた不祥事事案をきっかけに、職員以外からの要望を全件記録するよう条例が改正されており、再発防止策が講じられている。

令和２年から内部統制制度を導入し、内部統制評価報告書やそれに対する審査意見書を公表しており、当研究を進める上で有用な情報をヒアリングできると考えた。



出所：報告者撮影

〔４〕－３ インタビュー調査内容

職員倫理課の業務、姫路市職員の倫理と公正な職務の確保に関する条例、不祥事事案、内部統制制度等についてインタビューを行った。

【「職員倫理課」について】

〔４〕－３－１

Ｑ：「職員倫理課」は、全国的に類を見ない課名だが、どのような経緯・背景で貴課が誕生したか。

Ａ：平成２８年に建設局長及び道路整備改善課長が収賄容疑で逮捕（共に執行猶予付きの有罪判決）された事件の原因の一つとして、公務員倫理に関する制度の創設や倫理意識の高揚に向けた取組みが表面的で職員一人ひとりに十分浸透していないと考えた。

そこで、職員一人ひとりが公務員として高い倫理観を保持することができるよう、関係部局と連携し、倫理意識の定着を図るための様々な方策を実施するために、職員倫理に関する業務を所管する専門部署である当課が平成29年4月に新設された。

〔4〕－3－2

Q：どのような業務をしているか。

A：主に要望等に関すること（市議からの要望等を含む）、事務処理ミスや交通事故防止の啓発に関すること、事務処理ミスや不当要求行為に関する相談が多い。近年は、カスタマー・ハラスメントの防止に関する取組みを進めている。

県警からの出向員が所属しており、不当要求行為への対応や刑事事件に関すること等を相談できるようになっている。

法務専門員という弁護士の資格を持った任期付き職員（法政課に3名所属、任期3年、法律相談や訴訟対応等を担当）に、今年度から当課を兼務してもらっており、法的な判断を求められるような相談もできるようになっている。

【姫路市職員の倫理と公正な職務の確保に関する条例について】

〔4〕－3－3

Q：平成28年の収賄事件がきっかけで、条例の運用は変わったか。変わった場合、具体的にどのように変わったか。

A：条例改正し、平成29年4月以前は不当要求行為を受けたときのみ記録していたが、要望等を全件記録することとした。要望等の全件記録により、以前に比べ要望等に組織的な対応ができるようになったのではないかと考える。

〔4〕－3－4

Q：平成29年から実施している要望の原則全件記録について、取組みの目的や内容はどのようなものか。また、事務作業が発生していることと思うが、職員の反応はどうか。

A：情報共有の促進と不当要求行為の抑止を図ることを目的に実施した。特に、市議会議員からの要望については基本方針を定めており、基本的に録音対応している。電話での要望はしないこととしているが、課長級以上

の電話には録音機が付いている。現在のところ特に職員からの大きな苦情はないが、事務上の負担が増えているとは認識しており、様式の簡素化等に取り組んでいる。

〔４）－３－５

Ｑ：要望の件数について、令和５年度は減少しているが、どのような理由か。

Ａ：特定の部局で、以前は例外関係なく市民からの問合せをカウントしていたが、所属長が見直したため、大きく減少した。全件記録の制度ではあるが、業務を圧迫しては本末転倒なので、このような見直しは積極的にしていって良いと思う。

〔４）－３－６

Ｑ：全件記録の制度ができてから８年程度であるが、まだ形骸化はしていないという印象か。

Ａ：形骸化というより、まだまだ意識が足りない職員がいる。本当にこんなに少ないのかという部署もある。人口比の要望数を、条例策定時に参考にした神戸市と比べると、当市の方が少ないのが現状である。

【平成28年道路工事等の入札における収賄事件について】

〔４）－３－７

Ｑ：この事件をきっかけに、意識改革、組織体制、職員研修、業務フロー等の面から再発防止策として取り組んでいる項目は何か。

Ａ：「職員不祥事に係る調査結果及び再発防止策に関する報告書³」の７のとおり再発防止策に取り組んだ。

〔４）－３－８

Ｑ：上記の再発防止策について、形骸化を防ぐための取組みや、DX化するための取組みはあるか。

Ａ：６月と１２月に実施する倫理週間や主に局庶務担当部長が参加する倫理監督者会議において、特に全件記録について、定期的に周知している。
不正行為を防ぐという観点で、コミュニケーションをとって意思疎通する

³ 姫路市（兵庫県）「職員不祥事に係る調査結果及び再発防止策に関する報告書」
<https://www.city.himeji.lg.jp/shisei/0000005911.html>（2025年１月27日アクセス）

ことにより孤立させないことが組織として大事であると考えており、各所属に対し毎月グループ・ミーティングを実施するようお願いしている。事務作業は増えたが、様式を簡素化することで職員の負担軽減に努めている。

【令和6年に公表された出先機関の工事発注において特定業者へ便宜を図った事件について】

〔4〕－3－9

Q：この事件が起きた要因について個人と組織の視点の両方からどのように考えるか。

A：【個人の視点】

契約事務に関する意識が低かったことが大きな原因の一つと考えている。

【組織の視点】

- ・不祥事を起こした職員は、入庁以降30年以上にわたり同一所属で勤務していた。
- ・特定の業務に関して不祥事を起こした職員に任されていた（放任されていた）状態で、出先機関の統制ができていなかった（管理監督者が監督できていなかった）。
- ・契約事務に関して、納品（完了）確認をしていない案件があった。

〔4〕－3－10

Q：その要因を把握するために、事件の背景等の調査・分析を行っているか。

A：本人や関係職員へのヒアリングを実施している。

〔4〕－3－11

Q：この事案をきっかけに再発防止策として、現在取り組んでいる項目はあるか。

A：内部統制を所管する行政管理課、契約事務を所管する契約課と共に出先機関を訪問し、今後の事務改善に向けた協議を行い、既に契約事務に関し改善を図っている。

【内部統制制度（令和2年度から導入）について】

〔4〕－3－12

Q：どのような経緯で内部統制制度の導入に至ったか。

A：本市は、内部統制の内容をもとに、リスク管理に取り組んでいた。そこに地方自治法上の内部統制の性格を持たせて、制度運用している。市長の事

務部局以外においても、本年度から取り組んでいる。詳しくは、委員会資料を提供する。

〔４）－３－１３

Ｑ：具体的にどのような取り組みをしているか。また、内部統制評価報告書^４の作成や評価報告書審査意見書^５への対応について、どのような体系で実施しているか。

Ａ：国のガイドラインに基づいて運用している。

内部統制のリスク対応も、全庁的に取り組むべきこと（全庁通知等）と、各所属で取り組む対応策がある。

各所属での対応策については、各所属でリスクの洗い出し（識別、評価）と対応策の設定を行い、それをリスク管理シートの作成により、各所属分を取りまとめ、評価推進部署（行政管理課等）に提出する。

年度中に必要に応じてモニタリングやリスク評価、設定対応策の見直しを行い、１月頃に各局に年度末を基準時点として、リスク対応策に不備がなかったか、どのような不備があったかを確認するよう、モニタリング依頼をし、報告を求めている（局ごとに報告書とリスク管理シートを提出してもらう）。

その報告を評価部署（行政管理課等）がまとめ、独立的モニタリングを行い、リスク管理シートの運用状況、不備の重大性等を確認し、内部統制の有効性について評価を行って、報告書を作成する。関係資料とあわせて、報告書を監査事務局に提出し、監査を受ける。

監査委員からの意見書とあわせて、報告書を市議会第３回定例会に報告議案として提出する。監査委員の意見については、翌年度の内部統制推進で情報共有し、必要に応じて対応を検討する。

〔４）－３－１４

Ｑ：導入後、リスク事案の発生件数は減っているか。また、形骸化しないための工夫は何かあるか。

Ａ：制度発足当初は、網羅的な識別がなされるよう、多くの業務がリスク管理

^４ 姫路市（兵庫県）「内部統制評価報告書」
<https://www.city.himeji.lg.jp/shisei/0000018430.html>（2025年１月27日アクセス）

^５ 姫路市（兵庫県）「内部統制評価報告書審査意見書」
<https://www.city.himeji.lg.jp/shisei/0000028556.html>（2025年１月27日アクセス）

シートに記載するよう注意を促していた。その意識が過剰な部分があり、濃淡のつかない、あるいは均質でないリスク識別となっていた。運用が進み、リスクが発現しないようコントロールできているものを列挙しなくなるという点で、効率的になっている。

形骸化の意味を、識別されたリスクとその対応策の整備、運用が内部統制の目的達成に役立たないものになってしまっていることと捉えると、一定水準以下に業務目的達成を阻害するリスクを抑え込むことには、概ね効果を上げているものといっていよい。

内部統制が有効でないものになる重大な不備の発現については、誤った制度運用に気づきやすいように、評価基準の明確化が重要であると考えており、重大な不備に該当するかを判断するための要素を調査研究しているところである。

〔4〕－3－15

Q：内部統制評価報告書の内容に比べ、監査意見書では厳しい意見が出ていると感じたがどうか。

A：監査委員が監査の知見を活かし、業務リスクの細部まで確認されているからだと感じている。

内部統制は、推進も評価も業務の効率的な執行を目指しており、リスクをゼロにするというものでもないため、リスクの発現に対する対応の正確さにおいて、監査委員と内部統制運用部署との間で一致しないものが残っている。内部統制の推進との資料の共通化やより説明責任を果たせる報告書、資料づくりに向けた研究を進める等して、市民の信頼確保に向けた望ましい制度の運用改善に注力していく。

【職員研修・不祥事への対策について】

〔4〕－3－16

Q：倫理教育やコンプライアンス教育はどのような体系で実施しているか。

A：階層別研修において公務員倫理の時間を設けているほか、主幹級以上の職員が参加する職員倫理講演会、倫理監督者会議で周知啓発を行っている。

〔4〕－3－17

Q：職員アンケート（満足度調査・意識調査等）は行っているか。行っている場合、結果報告は公表しているか。

A：令和3年2月に全件記録の実施状況等職員倫理アンケートを実施した。結果はホームページでは公表していないが、議会に報告している。

〔4〕－3－18

Q：不祥事案を起こさせないための対策として、「できれば良いと思うができていないこと」、「できるかどうかは置いておいて、できれば良さそうなこと」はあるか。

A：所属内で全ての要望等に関して十分に情報共有できれば良いが、どの職場も繁忙で現実的には困難である。また、業務の属人化が不祥事を招くことは過去の事案から明らかなので、定期的な人事異動やジョブ・ローテーションは必須と考える。

〔4〕－4 考察

姫路市には全国的にも珍しい課名である「職員倫理課」が設置されており、職員倫理に関する業務を所管する専門部署として、要望等の全件記録制度の運用により不当要求行為の発生を抑止する等、倫理意識の定着を図るための様々な方策を実施していた。

要望の全件記録制度については、不当な要望から発展した収賄等の不祥事案が過去に起きた地方自治体で導入しているケースが多く見受けられる。このことから、記録による情報共有や公表を行うことにより、不当要求から発展する不祥事の発生を抑止するという面においては、一定の効果があると言える。また、記録を共有する制度があることで、必然的に部署内でのコミュニケーションが生まれ、込み入った事案を担当者が抱えこんでしまうことを減らすことができる等、風通しの良い職場づくりの一助となっていると考える。

一方で、制度の運用については、事務処理が全庁的に発生する都合上、規模の大きな地方自治体では、取りまとめに労力を要したり、制度運用への意識の統一が困難であったり、長年運用を続ける地方自治体では、形式的な制度運用となってしまうことがある等、様々な課題が発生することがわかってきた。

姫路市における内部統制制度については、従前から取り組んでいたリスク管理制度の財務に関する部分に内部統制の性格を持たせる形で運用している。本インタビューを通し、制度化することによって形式上の事務が増えることになるため、法令上の制度化はせずとも、リスク管理制度の運用の仕方次第では、より柔軟に素早く対応できる体制を整えることができる可能性が考えられる。

〔5〕－1 視察先の概要

分 類	地方自治体
視 察 先	川西市（兵庫県）
所 在 地	兵庫県川西市中央町12番1号
視 察 日 時	令和6年11月22日（金）13:30～15:00
視 察 者	インタビュー：伊藤 諒（八尾市 環境部 環境施設課） 記録：北川 和義（泉佐野市 市長公室 内部統制室）
当日の流れ	13:25 川西市役所 到着 13:30 ヒアリング 15:00 庁内見学 15:10 解散

〔5〕－2 視察先の選定理由

川西市は、平成21年度から職員満足度調査を開始し、平成27年度から懲戒処分等の状況を公表している。

令和元年度には、国民健康保険事業特別会計（以下、「国保会計」）で交付金の申請ミスが生じ、その事後対応策を講じるとともに市民の信頼回復にむけて、早急な取組みが必要であることから、再発防止を徹底するための方針として、内部統制の体制整備を行っている。

内部統制制度の運用を開始して3年後の令和4年度に、公募型プロポーザルによる「内部統制に関する整備・運用支援業務委託」の導入を行い、有限責任監査法人トーマツ（以下「トーマツ」という）へ業務委託を行っている。令和5年度からは、職員の事務処理ミス等の事案について、その対応状況を公表している。

以上のことから、それぞれの取組みや関連性において、地方自治体のリスクマネジメントの取組みとして参考になる部分があると考えた。

〔5〕－3 インタビュー調査内容

川西市の職員満足度調査、懲戒処分等の状況公表、内部統制制度の導入、事務処理ミスの公表といった一連の取組みの導入経緯やその成果、各施策の関連性について、インタビューを行った。



出所：報告者撮影

【内部統制制度の導入について】

〔5〕－3－1

Q：国保会計の事務処理ミスを受けて、再発防止策として、なぜ、内部統制の導入に至ったか。

A：平成30年10月に越田市長就任後、令和元年度に起きた国保会計の事務処理ミスを受けて、市民の信頼回復にむけて早急な取組みが必要であることから、市長指示で内部統制の取組みを始めた。

〔5〕－3－2

Q：令和4年度に、公募型プロポーザルによる「内部統制に関する整備・運用支援業務委託」の導入を行い、トーマツへ業務委託を行っている。なぜ、自前ではなく、業務委託という形なのか。

A：内部統制は令和元年度から行ってきたが、当初は、法に基づく内部統制の導入というより、市民の信頼回復をどうしていくかを課題として取り組んだ。しかし、なかなか効果が見えてこないことから、委託業務を検討した。

〔5〕－3－3

Q：トーマツへの業務委託内容とその成果はどのようなものか。

A：令和4年度は、いくつかのモデル部署において、実際のミスがなぜ起きたのか分析してもらった。令和5年度は、リスク対応策の構築より、現状組織の中でマニュアル策定が不十分であることが判明したことから、内部統制の導入方針を方向転換して、先に窓口部門のモデル部署において、長時間勤務の抑制と業務改善の比較分析を実施した。令和6年度は、その比較分析の結果をもとに、長時間勤務のモデル部署の標準業務を洗い出し、その業務マニュアル策定の支援を受けた。各年度とも、トーマツから、直接部署とのヒアリングを行いながら事務処理ミスに対する真因の探求、事務処理ミスが生じた要因の分析、組織分析、研修講師等、監査分野の専門知見からリスク対応策及び業務改善への支援を受けた。

〔5〕－3－4

Q：導入後、リスク事案の発生件数は減っているか。また、形骸化しないための工夫は何かあるか。内部統制制度における帳票はどのように活用しているか。

A：まだまだ、職場で事務処理ミスをチェックしようという意識が低い。まず

はトーマツの支援で業務の効率化を向上させながら、そのうえで不正防止や改善策を考えていきたい。

【職員の事務処理ミスの公表について】

〔5〕－3－5

Q：事務処理ミス等の事案について、公表することとなった経緯は何か。

A：トーマツには内部統制の仕組みを構築してもらう支援を受けているが、そもそも内部統制の導入目的として、市民からの信頼回復のため、令和5年度から市長指示のもと公表基準に沿って事務処理ミスを公表している。公表の範囲は、個人情報への漏洩、市民の生命・身体への影響があるもの、注意喚起が必要なもの、事務処理ミス、職員の非違行為の各分野において公表基準を設けている（毎月の事務処理ミスの公表件数は1件から3件程度）。

〔5〕－3－6

Q：事務処理ミスの内容を公表していることに対し、全庁的な影響・反応はどのようなものがあるか。

A：各課からの報告が負担にならないよう、公表基準として、各課に共有しておく必要がある内容については報告することとしている。また、市民に何らかの影響があったものは、小さいものでも公表している。市民から公表に関する問合せはほとんどないが、事務処理ミスが発生してしまった時には、その内容や原因、改善策を共有し、大きなミスを防ぐことが重要であるため、公表することは、透明性の高い組織づくりにつながっているものと考えている。

【職員満足度調査について】

〔5〕－3－7

Q：毎年の調査結果をどのように総括しているか。内部統制制度の導入とこの調査の関係性はどうか。

A：満足度調査は平成19年度から始めていたが、調査のマナー化があり、毎年調査して何がどう変わったのか、調査をやることだけが目的となっているといった意見から、令和4年度で止めている。

〔5〕－3－8

Q：これまでの満足度調査の内容を踏まえて、後年度に、何か改善した取組みは

あるか。

A：休憩室が狭い、昼食を食べる場所がないといった要望に対して、休憩室を
広げたり、昼食の場所の確保を行った。

【懲戒処分の公表について】

〔5〕－3－9

Q：懲戒処分内容を公表していることに對し、全庁的な影響・反応はどうか。

A：特に反応はない。

【職員研修について】

〔5〕－3－10

Q：倫理教育やコンプライアンス教育は、どのような体系で実施しているか。

A：階層別研修として、コンプライアンス、ハラスメント関係の研修を行って
いる。内部統制の研修は、職員の資質向上が重要であり、管理職研修とし
て、トーマツに講師を依頼して行っている。

〔5〕－4 考察

川西市の内部統制制度は、リスクを「可視化」とするとともに庁内で共有し、さ
らに業務プロセスを見直すことで、市民から信頼されることを目指し導入された。
その後、内部統制制度に精通しているトーマツの支援を受け、業務効率化を目的
として、業務マニュアルの作成を優先することで、結果的に業務改善や事務処理
ミスの防止へつなげようとしている。また、事務処理ミスが発生した際にその内
容や原因、改善策を庁内でしっかりと共有するとともに、その内容を公表するこ
とで、市民からの信頼を得ようとしている。

内部統制の構築は、国のガイドラインに沿った内部統制の4つの目的のため、
リスクの把握、リスクの評価、対応策の整備、自己点検をして、改善策の立案と
いったプロセスの構築が求められているが、この作業は膨大な時間と労力を必要
とする。内部統制の導入の失敗例は、制度構築が目的となり、実際の事務処理ミ
スや不正行為等が減らない事例であって、なかなか運用がうまく行かずに苦労し
ている地方自治体がある。

川西市の場合、内部統制制度の導入時は、リスク対策の構築を目指していたが、
視点を変えて、行政を取り巻く環境の変化として、業務量の増加、多様化する住
民ニーズへの対応、職務経験年数の減少等が課題となっている中で、まず、業務
を整理し、改善のため業務マニュアルの策定を優先する方向に切り替えた。この

方向転換は、トーマツ支援のもとで非常に大きな決断であった。結果的に、時間外勤務の削減につながり、市民への対応時間が増え、その結果、事務処理ミスの削減につながることが期待できる。

事務処理ミスを完全になくすことは難しいが、業務の効率化を求めた適正な業務マニュアルの作成は、時間的な余裕を生み出し、それが事務処理ミス防止につながると考えられる。市長のトップリーダーのもと、事務処理ミス防止に正面から取り組むため、内部統制に精通しているトーマツの支援を継続して受けることで、現状の業務体制を維持しながら着実な成果が見込まれる。

一方で、事務処理ミスの公表と懲戒処分等の状況の公表については、事務処理ミスを無くすことは重要だが、業務体制で何より重要なのは、ミスが発生した際にその内容や原因、改善策を庁内でしっかりと共有していくことである。発生してしまったミスの改善策を共有するサイクルを定着させることが、大きなミスを防ぎ、市民により信頼される市役所づくりの実現につながっていくと考えられる。

なお、長年にわたり実施してきた職員の満足度調査については、調査目的やその意義が曖昧になり調査を終了しているが、内部統制制度の導入が職員の働き方の改善につながれば、職員の満足度も向上するのではないかと考える。

川西市の一連の取組みはそれぞれ担当部署が異なり、また、取組時期も異なっているが、国保会計の事務処理ミスを契機に、大きな変化があった。川西市の担当者は、まだまだ職場で事務処理ミスをチェックしようとする意識が低い部署もあるので、トーマツの支援のもと、業務効率を向上させながら、そのうえで地道に不正防止や改善策を考えていきたいと仰っていたのが印象に残っている。内部統制の構築は、継続が重要であるが、プロセスの構築の過程で成果が期待できない場合は一旦立ち止まって、まずは、優先すべき課題を解決することが重要である。

〔6〕－1 視察先の概要

分 類	民間企業（地方自治体業務の受託事業者）
視 察 先	有限責任監査法人トーマツ パブリックセクター・ヘルスケア事業部
所 在 地	大阪市中央区今橋4丁目1番1号 淀屋橋三井ビルディング
視 察 日 時	令和6年12月9日(月) 10:00～12:00
視 察 者	インタビュー：北川 和義（泉佐野市 市長公室 内部統制室） 記録：末田 勇貴（阪南市 市民部 生活環境課）
当日の流れ	9:50 トーマツ 到着 10:00 ヒアリング（トーマツ関係者の一部はZoomによる参加） 12:00 解散

〔6〕－2 視察先の選定理由

兵庫県川西市が導入した「内部統制に関する整備・運用支援業務委託」の導入経緯や受託内容を確認するため、受託事業者である有限責任監査法人トーマツ大阪事務所を訪問した。

〔6〕－3 インタビュー調査内容

川西市の内部統制に関する整備・運用支援業務委託内容や民間企業の内部統制との違い等についてインタビューを行った。



出所：視察先より提供

【川西市の内部統制に関する整備・運用支援業務委託について】

〔6〕－3－1

Q：川西市の内部統制に関する整備・運用支援業務委託について、その受託業務内容の特徴はどのようなものか。

A：川西市は事務処理ミスの防止を目的として内部統制を推進してきたものの、事務処理ミスが削減されないことに危機感を覚え、本業務を発注された。そのため、令和4年度はいくつかのモデル部署において、なぜ、事務処理ミスが起きたのかについて、詳細な分析を行った。その際、インフルエンス・ダイアグラム⁶を活用し、どのような要因があるのかの分析や事務処

⁶ インフルエンス・ダイアグラムとは、影響し合う各要素の関係を可視化し、事業運営上の課題を洗い出すためのツールのことである。

理ミスが起こらない業務フローの策定支援を実施した。事務処理ミスが起こった状況を検証することには一定の成果はあったものの、時間的な制約から、全ての事務処理ミスが起こった状況を詳細に検証することは難しいという判断に至り、市と協議のうえ令和5年度については、業務改善を優先して行う方針となった。

令和5年度は、窓口部門のモデル2部署（残業が少ない課と残業が多い課）において、業務日報を用いて事務事業ごとの1ヵ月の関与時間数の把握、残業が少ない理由のヒアリング、組織風土分析に関するアンケート等を行い、長時間勤務抑制のポイントについて多面的に検証を行った。その結果、残業の少ない課では、基本的に時間外勤務を禁止しており、ジョブ・ローテーションが制度化されている等、時間外勤務を抑制するための優れた業務改善の仕組みがあることが判明した。このような優れた仕組みや組織風土を長年庁内で共有することで、時間外勤務時間を恒常的に減らしていた。

令和6年度は、令和5年度の検証結果をもとに、時間外勤務の多いモデル部署の標準業務を洗い出し、業務改善、組織風土の改善、業務マニュアルの策定の支援を行った。月に1回程度、トーマツ担当者とマニュアル作成者がマンツーマンでやり取りを行い、信頼関係を築きながら、マニュアル作成に関する相談やマニュアル作成の進捗管理を行った。また、令和7年度末までの業務改善完了対象となる窓口部門の管理職に対する研修会や相談会も実施した。

〔6〕－3－2

Q：トーマツとして川西市の業務を受託し、手応え等その成果はどのようなものがあるか。内部統制制度としての整備が進んだと思うか。

A：3年間業務を実施したが、毎年「内部統制推進本部」及び「内部統制推進会議」で業務結果について報告している。市長の内部統制構築に対する思いを毎年感じる会議の場であり、非常に本気度が高いという印象である。内部統制構築に割くことができる資源に限りがあることから、地方自治法に則った形式的な内部統制制度の構築よりも、まずは脆弱なところの改善を優先してきた点が特徴的である。マニュアル作成を進めることは一定の負荷がかかるため、まだ抵抗感のある職員も見受けられるが、トーマツとしても川西市のやりたいことに対して応えてきた。信頼関係を築くことで、現場も意識が向上してきており、継続することで一定の成果が出てきている。

〔6〕－3－3

Q：業務を受託し、どのような点に苦勞したか。

A：令和5年度に方針転換があったが、現場の職員と川西市にとって最善の方法を重ねて協議し、信頼関係を築きながら業務を推進できた。協議の時間確保や資料のまとめ等を苦勞と言えそうかもしれないが、その時々で最善だと思えることを本気になって取り組めたと考える。

【地方自治体の内部統制制度、コンプライアンス、不正防止等について】

〔6〕－3－4

Q：地方自治体職員の不正行為や不祥事の発生のメカニズム（要因等）について、監査法人の立場から、民間との違いをどのように捉えているか。

（例 組織風土の問題、コミュニケーション不足、職場環境等）

A：公務員の方は、3年から5年程度で人事異動があり、もちろん民間にもローテーションがあるが、だからこそ、ベテランが異動しても大丈夫なようにマニュアルが必要であると考えている。公務員であるということで、お互いに性善説でマニュアルがなくても大丈夫だろうという風土があるかもしれない。

業務内容や進め方が担当者によりけりで、属人化している場合も多いと感じた。課内でのジョブ・ローテーション等優れた仕組みは、それぞれの課任せになっている状況が見受けられ、市全体としての仕組みづくりという観点からは弱い点もあるように感じた。また、職員一人あたりの業務量が多くなって職員が疲弊し、業務のチェックが疎かになり、事務処理ミスが起きるといった悪循環が起きている部署も一部で見受けられた。「時間が無い」を理由に何もしないのでは、何の解決にもならない。マニュアル策定をやり切るといった意気込みが重要である。また、組織風土のアンケートは組織の状況の理解に役に立つと考える。

〔6〕－3－5

Q：地方自治体の不正行為や不祥事を減らすための制度として、内部統制制度をはじめ、業務上発生し得るリスクの把握・管理・評価制度、リスク事案の報告・共有制度、事務処理ミス等の公表制度、要望の全件記録・公表制度等があるが、どの制度が特に効果的だと考えるか。

A：これだけをしておけばよいというものはないが、研修や実際のミスの振り返り、原因追及等を複合的に行うことが有効である。業務改善やマニユア

ル策定に対し、現場の担当課だけではなく、市長（トップリーダー）を先頭に、ミドルの人事課や企画課、財政課等の関係部門が協力することが必要不可欠と考える。市全体で取り組む姿勢が重要である。

〔6〕－3－6

Q：不正行為や不祥事の防止策について、研修や綱紀粛正は一時的なもので限界があり、また、内部統制制度の導入は人的・経済的な負担が大きいと感じる。不正行為や不祥事を減らしていくために、有効な仕組みや取組みとは何か。

A：最低でも、何らかの仕組みは必要である。重大なリスクに対する防止策やグループ討議による研修は行うべきである。不正の防止対策として仕組みを作るまでと、構築した後ではやるべきことが違うので、継続的に検討する必要がある。

〔6〕－3－7

Q：現在、都道府県及び政令市は、内部統制制度を法的に導入しなければならないとされているが、一定の再発防止等の成果がある地方自治体はあるか。

A：全国的な取組み状況は、総務省のホームページ⁷に紹介されている。

川西市の場合、内部統制の目的の一つに業務の効率化があって、時間外勤務の縮減の取組みが業務の効率化につながり、結果として事務処理ミスが減るというモデル事業になればいいと思う。時間外が減って仕事に余裕ができて、職員の意識が変わったという部分は、効果として大きいと思う。

〔6〕－4 考察

一般的に内部統制に関する整備・運用支援業務を業者へ委託する場合、総務省の内部統制制度の導入実施ガイドラインに沿った基本方針の策定、リスクの把握、評価報告書の作成、PDCAをまわす仕組みの構築を支援するというのが多いところだが、川西市の内部統制は、形式的な報告書策定ではなく、本当の自分たちの内部統制運用の脆弱な部分を改善したいという要望に対して、受託事業者のトーマツがしっかりと現場に入り込んで市職員の伴走支援を行っている。

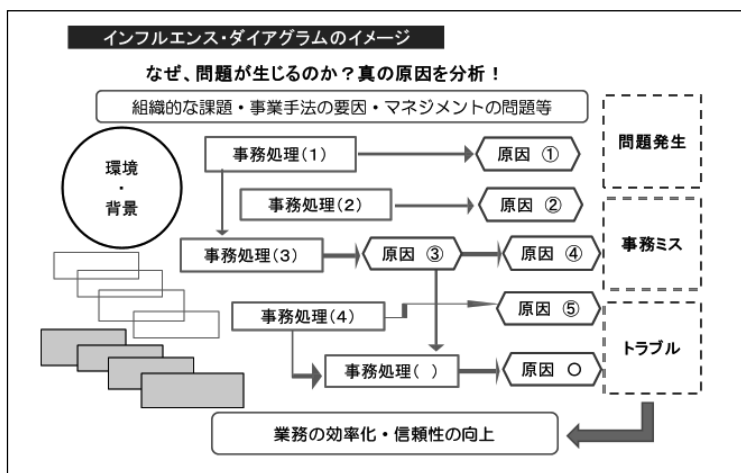
今回のトーマツへのインタビューで、非常に参考になったことは、不正行為や

⁷ 「地方公共団体における内部統制制度に係る調査結果」令和4年10月 総務省自治行政局行政課
https://www.soumu.go.jp/main_content/000850612.pdf（令和7年2月28日）

不祥事（事務処理ミスを含む）を減らすことを目的としたとき、まず起こる原因（なぜ起こるのか、なぜなくなるのか）を探りはじめることになるが、全ての事務処理ミスの原因を細かく分析していくことは現実的には困難であるため、事務処理ミスに対する真因の探求方法として、図表23に示すインフルエンス・ダイアグラムを活用し、原因の本質を分析している点である。インフルエンス・ダイアグラムは、発生した事務処理ミスに対して、そのミスが起こった組織的、事業的といったより組織上流のリスクを洗い出し、事務処理ミスの真因を突き止めることができるものである。

川西市の場合は、担当者及び管理者に対するヒアリングから、発生した事務処理ミスに直接的に関連する業務レベルのリスクを洗い出し、さらに、マネジメント・組織レベル、事業特性・環境といった、より広い範囲でのリスクにつながる状況について把握し、リスクのつながりについて分析している。

図表23



出所：報告者作成

もうひとつ、参考になった点は、川西市側において、令和4年度のリスク分析結果をもとに、令和5年度からは、対応策を構築するための方向性が「まずは、業務を整理し、業務改善のために業務マニュアルの策定を優先する」というものに変った際、トーマツの支援が柔軟な対応であったことである。

内部統制の浸透には時間がかかる。そういった意味では、急がば回れで、地道に継続することが重要である。川西市へのトーマツの支援は、令和7年度も継続の予定ということだが、管理職の中にはまだ、業務マニュアルの策定に意味があ

るのか、策定に時間がかかり負担であるといった意見もあるようだ。しかし、市長の方針のもと、内部統制の推進は業務であり、仕事だと位置づけて、研修会等を通してマインドセットや内部統制に取り組む文化の醸成を啓発していくことが重要だと伺った。令和7年度は、業務マニュアルの策定を窓口業務の全体に展開するということで大きな行動転換の年となるのではないかな。

このように変わろうとするときは、大きなエネルギーが必要だが、今回の業務改善への取組みが結果的に、時間外勤務の削減につながり、市民への対応時間が増え、その結果、事務処理ミスの削減につながるとともに市民により信頼される市役所づくりの実現につながっていくことが期待できる。

〔7〕－1 視察先の概要

分 類	専門家
視 察 先	立命館大学 経営学部 准教授 中原 翔 氏
所 在 地	立命館大学 大阪いばらきキャンパス（茨木市岩倉町2-150）
視 察 日 時	令和6年11月28日（木）11:00～12:00
視 察 者	インタビュー：諏訪 高宏（茨木市 消防本部 総務課） 記録：伊藤 諒（八尾市 環境部 環境施設課） 北川 和義（泉佐野市 市長公室 内部統制室） 末田 勇貴（阪南市 市民部 生活環境課）

〔7〕－2 視察先の選定理由

中原氏は、組織の不正行為や不祥事を専門分野として、組織が意図的に不正行為や不祥事を起こす場合だけでなく、必ずしも意図的ではない不正行為や不祥事が起こる場合があり、そのメカニズムについても研究を行っている。

また、著書『組織不正はいつも正しい』（光文社新書）では、不正行為に関わっている人が自分は正しいという認識のもとで不正行為を行っていたケースについて言及している。

このようなケースが、公共部門の組織においても共通する点があるとすれば、不正行為防止について新たな視点が得られるのではないかと考え、様々な民間企業の事例を研究している中原氏へのインタビューを行った。

〔7〕－3 インタビュー調査内容

以下の内容について、中原氏へのヒアリングを行った。

- ・民間企業でコンプライアンスの取組みに力を入れている会社及び事例
- ・「組織不正は正しい」という考え方は、公共部門の組織にも当てはまるものか
- ・不正行為のメカニズムとして、公共部門の組織にも共通する点
- ・不正行為や不祥事を減らしていくために必要なこと等



出所：報告者撮影

〔7〕－3－1

Q：民間企業でコンプライアンスの取組みに力を入れている会社／事例として

どのようなものに注目しているか。

A :

(1) キヤノン株式会社

「ノークレーム・ノートラブル」を1964年から品質の基本理念として掲げており、今日まで高品質な製品を市場に提供している。とりわけ「Canon Quality」として「安全・安心・満足」な製品を追求しており、品質保証体制も十分に整備されている。

<https://global.canon/ja/sustainability/society/product/management/>

(2) ネスレ日本株式会社

いわゆるコンプライアンスに注力している企業ではないかもしれないが、企業倫理論では「コンプライアンス型経営」から「価値創造型経営」への転換が注目されている。その最中であって、ネスレは早期から多様なステークホルダーへの影響を鑑みて短期的な利益追求ではなく中長期的な環境保全も視野に入れた共通価値の創造を行っている。

<https://www.nestle.co.jp/csv/whatiscsv>

(3) その他

食品産業優良企業等表彰受賞者一覧（受賞企業）等に掲載されている企業で、例えば「日清食品ホールディングス株式会社」（CSR部門（2020）農林水産大臣賞受賞）のコンプライアンス体制や食の安全・安心確保対策等も注目すべきである。

- ・食品産業優良企業等表彰受賞者一覧（受賞企業）

<https://www.shokusan.or.jp/yuryo-kigyo/winner/category/csr/>

- ・日清食品ホールディングス株式会社

<https://www.shokusan.or.jp/yuryo-kigyo/winner/4343/>

〔7〕－3－2

Q : 「組織不正は正しい」という考え方は、公共部門の組織にも当てはまるか。

A : 結論として、当てはまると考えられる。前提として、拙著『組織不正はいつも正しい』で述べた「正しさ」には、法令的な意味での「正しさ」（合法性－違法性）に対して業務的な「正しさ」（正統性－異端性もしくは経済合理性－社会合理性）がどのように関わってくるかを示したものである。法令的な「正しさ」がなかったとしても、業務的な「正しさ」（例：業務の方

法が代々受け継がれているものや経済的＝社会的に求められるもの）が強く意識される状況において簡単に法令的な「正しさ」はないがしろになりやすい。ただし、公共部門の組織において、そのような状況が発生しやすい業務と発生しにくい業務があると考えられるため、特に前者にはどのような業務が該当するのか、そしてその業務にはどのような状況において業務的な「正しさ」が発生しやすいのかを事前に洗い出しておく必要がある。あるいは、複数の「正しさ」が対立・矛盾する局面で生じる不正という意味で言えば、あらかじめ法令等と乖離する業務がないかを調べておくことが有効な仕組み（法令等が変更された場合に既存業務を変更する必要があるかどうかも含めて）であると考えられる。

〔7〕－3－3

Q：不正行為のメカニズムとして、公共部門の組織にも共通する点は何か。

A：公務組織であれば、国－地方公共団体－企業－住民等のように複数のな「正しさ」に触れる機会が考えられるため、法令的な「正しさ」よりもそれ以外の「正しさ」の強度が高まると、不正が起きやすくなるのではないかと考えられる。ただし、法令的な「正しさ」を貫くことが企業や住民のためになるとは限らないため、それをどう考えていくかについて、悩ましさがある。「法令的に決められたことだから」と伝えることで、企業や住民が納得してくれるか。現場としてはとても難しい問題に直面することもあり得る。

〔7〕－3－4

Q：不正行為や不祥事を減らしていくために必要なことは何か。

A：あくまで学術的な定義として、不祥事は客観的／関係的な「損害や危害」を意味しており、不正行為は（危害の有無にかかわらず）法令等からの「逸脱」を意味している。この観点に立てば、公務員の不祥事を減らすには企業や住民への「損害や危害」を減らせればよいが、法令等からの「逸脱」であればやはり法令理解・法令遵守の徹底は避けられない。かつ、誤って法令等を「逸脱」してしまわない業務方法の構築も重要である。

〔7〕－4 考察

重大な不利益をもたらす不正行為や不祥事を防ぐために法令や規制が整備されてきたことで、組織不正が増加している。一方で、様々なルールが明確に設定さ

れ、ルールからの逸脱が見えやすくなり、不祥事等に至る前に発覚するという側面がある。近年では、個人が悪意を持ってルールを逸脱する場合だけでなく、個人に悪気はなく意図せず不正行為を起こしている場合も多く見られる。組織における「正しさ」が優先され、手続きが法的な要件を満たすよりも、品質を満たすという正しさを追求したことで不正が引き起こされている。このような不正が発覚した際には、「手続きに問題はあったが、品質には問題はない」という類の言葉が発せられる。

法令に基づく職務遂行が前提となる公共部門の組織においては、法令理解・法令遵守を徹底し、単純な事務処理ミスやルールの理解不足を防ぐことが重要である。また、同質性の強さによって価値観が市民感覚とずれていないか、自分たちの正しさを疑ってみることも必要である。

3-3 小括

我々が着目した「内部統制」、「組織風土」、「業務改善」、「職員満足度」の4つの要素から、先進的な取組みを行っている地方自治体や民間企業（地方自治体業務の受託事業者）、専門家へのインタビューを行った。

「内部統制」の要素では、制度の運用を通じたリスク管理、業務の透明性と信頼性を向上させる取組みに加えて、さらにPDCAサイクルの中でブラッシュアップさせており、後述の要素にも関連するが、独自のアプローチ（職員の意識啓発や事務処理ミス等の公表等）を取り入れていたのが印象的であった。ここでは、内部統制制度の導入に加えて、さらに効果的に機能させるため、制度の導入ありきではなく、見直しと工夫の継続が重要であることが明らかとなった。

「組織風土」の要素では、様々な要望を記録し公表する取組みや、要望記録の共有によって、職員が問題を抱え込むことを防ぐことにもつながっていた。これらのことが、不当要求行為の抑止、職員の倫理意識の向上及び職場のコミュニケーションが増えることによる職場内の風通しへの寄与として期待できると思われる。少なくとも職員間の風通しが良い状況が維持できれば、それだけでも不祥事や事務処理ミスの未然防止に効果はあるであろう。また、民間企業で起きた不祥事との比較の観点からは、組織における正しさを優先する中で、品質に問題はないものの手続き上は問題があったという事例もあり、我々自身も組織に属するものとして、現状の正しさを疑ってみる必要性があるといえる。

「業務改善」の要素では、リスクの可視化、事務処理ミスの公表に対するアプローチとして、優先順位を考えたうえで、業務マニュアル整備による業務改善を進めている組織もあり、業務の適正化を図る取組みを通じて、事務処理ミスや不

祥事の未然防止に寄与するものと考えられる。

「職員満足度」の要素では、職員意識調査等を通じて職員意識の把握等に努められている組織もあり、様々な取組みの効果を検証するとともに、不祥事や不正行為の未然防止のためにも有効な一面があると考えられる。

以上のように、市民からの信頼を得るための地方公共団体の取組みは多種多様であるが、取組みひとつを鑑みても、複合的な視点で、共通して地道な努力が積み重ねられていることを垣間見ることができる。特に組織において不正行為や不祥事が発生した際には、一般的な流れとして、綱紀粛正が行われ、一時的に職員の意識や組織の緊張感が高まるものの、その維持には限界があり、回数を重ねると、さらに効果が薄れていくと考えられる。しかし、それぞれが取組みの中で工夫されていることが明らかとなり、非常に有益な調査であったといえる。

今後も、地方自治体を取りまく状況が変化していく中で、不祥事や不正行為、事務処理ミスを完全になくすという視点だけでなく、どの組織にも起き得るものとして捉えていく必要がある。今回の調査で見られた取組みを好事例として捉えており、すべてを網羅することは不可能であるが、個々の組織の実情や体力に合わせて、現実的に実施可能なものを取り入れることが求められていくのではないだろうか。



第4章 まとめ

4-1 得られた結論及び提言	87
4-2 今後の展望と課題	89

第4章 まとめ

4-1 得られた結論及び提言

本研究では、地方自治体の不正行為や不祥事発生時の事例を通じて、不正行為のリスクマネジメントに関する新たな視点から検討を行った。

第2章で検討したとおり、大阪府内の地方自治体で発生した懲戒処分事案等について、各市の人事当局へ調査した中では、事案が発生した背景や要因として、8割以上の割合で公務員倫理の欠如が挙げられていた。組織としては、不正行為や不祥事の発生について、第一に公務員倫理の欠如を原因と捉えている可能性が浮かび上がる。実際の事例を並べてもわかるとおり、公務員倫理上の問題が関わる事案が多いのは、おそらく間違いないことなのであろう。

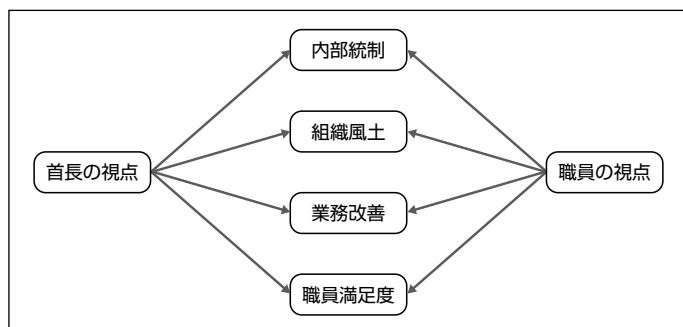
一方で、第3章では、不正行為の抑止に向けた効果的な取組みが何であるかを具体的に見出すためにインタビュー調査を行った。そこでは、内部統制制度の導入によるリスク管理に独自のアプローチを取り入れている組織、組織風土を作る取組みであるコミュニケーション促進、コンプライアンス強化、職員の意識改革、マニュアル化や業務見直しによる業務改善や事務処理ミスの低減といったアプローチがあることが見出された。特に、効果的な取組みとしての先進事例等に対するインタビュー結果をふまえるならば、「内部統制」、「組織風土」、「業務改善」、「職員満足度」の4つの要素をいずれも高めていく必要があり、これらの要素から不正行為の発生を減らす方法を、組織は模索していくべきことが指摘できる。

それでは、これら4つの要素が不正行為の抑止に重要なものであったとして、誰がその重要性を認識して、取組みを進めていくのであろうか。組織において、これら4つの要素を高めていくうえでは、もちろん、個々の職員が重要な役割を果たすことになるが、本研究の事例分析を踏まえると、実際には、新たに首長が選ばれたりすることがきっかけとなり、組織を変えることにつながっていたりする。地方自治体における首長の権限は強い。地域住民から信頼される地方自治体となっていくことを目指して、不正行為の抑止に向けて個々の職員が4つの要素を高めていくには、そうした首長の強力なリーダーシップも必要となってくる。

以上のことを踏まえると、図表24に示すように、個々の職員側の視点によって、「内部統制」、「組織風土」、「業務改善」、「職員満足度」の重要性を認識し、取組みを行うのと同時に、首長の視点からも4つの要素を同時に高めていくような仕掛けが必要であると結論付けられる。

「不祥事が起きてからでは遅い」という認識のもとで、組織としての未然防止及び早期対処によるリスク低減の仕組みづくりや、職員のコンプライアンス意識

図表24 4つの要素



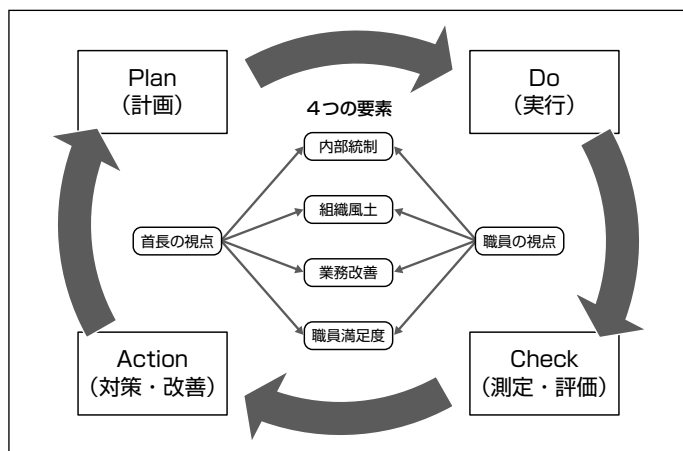
出所：報告者作成

と公務員倫理の醸成のための取組み、また、それらを継続維持できる体制づくりなど、複数の面からのアプローチが必要となってくる。これらの取組みを捉えてみると、すべて広義には内部統制制度の構築と考えられ、これからの地方自治体において必要な取組みとなってくる。しかし、4つの要素を高めるための取組みを全て進めることには相当の困難が伴うのが一般的である。そうした時に、不正行為の抑止に向けたシステムティックな仕組みが組織内部で必要となってくる。

公共部門の組織において、不正行為の抑止に向けたPDCAサイクルが正しく機能しているのであれば、不正行為は徐々にでも抑止されていくはずである。ここで問題になってくるのは、組織が不正行為の発生要因として、それを犯した者の個人的な資質の問題だけに押し込めてしまい、不正行為が発生するたびに綱紀粛正を繰り返すことに陥ってしまうだけに終始することが多く見受けられることである。

「内部統制」、「組織風土」、「業務改善」、「職員満足度」の4つの要素の重要性を職員と首長の側の視点からそれぞれしっかりと認識したうえで、地方自治体における不斷の取組みとして、図表25に示すように、不正行為の抑止に向けたPDCAサイクルを回していくことが必要である。

図表25 不正行為の抑止に向けたPDCAサイクル



出所：報告者作成

4-2 今後の展望と課題

地方自治体においては人口の減少に伴う職員数の減少、職員の流動性の上昇による人材確保の困難、民間企業との給与水準の問題、世代間の就労意識の変化等により、これまでの体制を踏襲した現状維持を続けるだけでは、善意・悪意は別として不祥事等のリスクがますます高くなっていくことは容易に想像できることである。

従前より、公共部門の組織では、公務員としての倫理観という個々人の資質に左右され得る要素に頼っていた部分が大きかったが、このことはむしろ民間企業よりも地方自治体の方が不祥事等の発生リスクは大きくなる可能性すら生じさせるのかもしれない。この場合、必要となってくるのが、組織内部におけるシステムティックな仕組みとなる。

例えば、内部統制制度ひとつをとってみても、都道府県や政令市では導入が義務化されているが、一般市町村に対しては義務化されていない。内部統制をはじめとするガバナンスを高める各種の取組み、職員の意識を高める取組みについては、「人がいない」「お金がない」「研究する時間もない」といったように、現場から悲鳴が上がることも容易に想像できるところではある。しかし、結果として住民の信頼感を高めるとともに組織のリスクヘッジやトータルコストの削減となることが期待できるのであれば、これからの地方自治体経営における必須の取組みとしてこれを導入し、あるいは、すでに導入している地方自治体においても個々の実情に応じた取組みを進めるとともにブラッシュアップをし続ける必要が

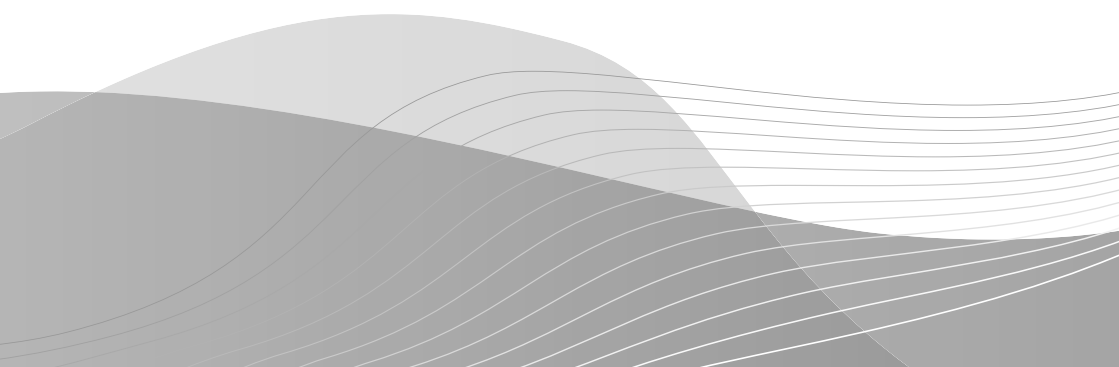
あるであろう。

本研究が、地方自治体における不正行為に対するリスクマネジメントに対して、新たな視点をもたらし、今後の不正行為の抑止に向けてPDCAが正しく機能することの一助になれば幸いである。



コ ラ ム

研究会報告を終えて	93
研究会報告を終えて ～不正防止対策として～	94
職務を行う上で大切にしていること	95



コラム（研究会報告を終えて）

茨本市消防本部総務課 諏訪 高宏

茨本市消防本部では、消防職員によるハラスメントや公務外での非違行為が発生し、様々な再発防止策を講じてきた。不祥事が報道されるたびに、多くのお叱りや励ましの声をいただき、事の重大さを改めて痛感する。そして、藁にもすがる思いで組織として再発防止や信頼回復に取り組み、ハラスメント防止やコンプライアンス推進に効きそうな方策を色々と実践してきた。一定の手応えを感じつつも、「私たちがこれまで取り組んできたことはどれだけ効果があったのだろうか。」と一抹の不安もあり、その答え合わせをしたかった。そんな矢先に本研究会を知り、探していた答えが見つかるかもしれないという期待を抱き本研究会に参加させていただいた。

社会環境の変化するスピードが速い時代になり、多様性も増している。地方自治体を取り巻く環境や行政ニーズの多様複雑化にもさらに拍車がかかる。どの部署も仕事に追われ忙しく、責任感の強い職員たちの奮闘に頼らざるを得ないといった職場も少なくない。職場で不祥事やミスに対する予防策について話し合う時間や余力はほとんどなく、改善をしたいと願っているが、目下の業務や問題解決が優先される状況である。どうしても事後の対症療法的な対応になりやすく、同じような問題や不祥事が再発するかもしれない。全国の地方自治体の皆様には、本研究会の提言等をご参考いただき、各地方自治体の不祥事防止策の一助になれば幸いである。

本研究会では、不祥事防止に関する先進的な取り組みを行っている地方自治体や民間企業、専門家の皆様を視察させていただき、その熱量に触れることができた。制度と風土の両輪を回すことが重要であると強く感じた。不祥事防止ための制度の整備だけでは不十分で、制度を前向きに使いこなす職員の意識や組織風土の改革が肝である。地方自治体の職員は短いスパンで人事異動があり、組織風土や文化の継承がされにくく、改革はなじまないとも言われるが決してそんなことはない。組織は思った以上に重たいが、少しずつなら動くというのが私の感触である。“窮すれば変ず、変ずれば通ず”という言葉があるように、様々な状況に向き合い、私たちも変わり続けていくことが1つの答えではないかと思う。本研究会で学んだ答えを胸に私自身も次なるステージへ前進していきたい。

最後になるが、本研究会でご指導いただいた米岡先生、共に奮闘してきた研究員の皆様、事務局の皆様、視察を快く受け入れてくださった皆様に心より感謝を申し上げます。

コラム（研究会報告を終えて ～不正防止対策として～）

泉佐野市市長公室内部統制室 北川 和義

不正行為や不祥事防止のために様々な規律が制定され、チェックシステムが構築されているにもかかわらず、公務員の不祥事が後を絶たない。「禁止されている行為とは知らなかった」、「どうしても断り切れずに便宜を図った」、「自身の行為が正しいかどうかよく理解せずに昔からこうしているから」といった理由で、業務を遂行している場面があるのではないかな。一方で、「自分はまじめに仕事をしている」、「自分には関係ない」、「不正行為を行う人はどこの組織にもいる」、「自分一人が頑張っても仕方がない」といった傍観者的な態度をとる公務員がいるのも事実ではないかな。

ほとんどの公務員は、法令を遵守し、職務をまじめに遂行しているが、ごく一部の公務員の不正行為や怠慢等により住民からの信頼は一瞬にして失われてしまう。

近年、地方自治体が主体的に業務を変えていく必要性が高まっており、職場風土改革のため業務改善や互いの考えを尊重しつつ活発なコミュニケーションを図りながら、職務に積極的に取り組む雰囲気を形成することが求められている。この活発なコミュニケーションは、職場の雰囲気づくりだけではなく、各人が公務員としての使命感を自覚し、役職や先輩・後輩の関係等にとらわれず、「善いことはよい、悪いことはわるい」と言い合うことによって、お互いの倫理観を高め、共有していく姿勢のことで、望ましい職場風土を形成するためには、現状から変わろうとする力の持ち主（リーダー）の存在が欠かせない。そして、このリーダーには、率先して法令に基づいて行動し、また、昔からの慣習と違ったとしても、周囲の職員が公務員としての使命感に基づいてとった行動は、これを評価して、組織としての行動規範が高まるような環境づくりに努めることが求められているのではないだろうか。

本報告書の作成にあたり、多くの事例やアンケート分析及び様々な先進事例の研究を行ったが、地方自治体によって規模や行政課題は異なっており、不正行為防止対策として、先進事例と同じような内部統制等のやり方を行うにしても、最終的には変わろうとする力のある地方自治体の創意工夫に委ねられる部分が大きいと感じた。

以上、簡単ながら、本研究会の報告をまとめ終えた今、率直な感想を述べた。地方自治体の不正行為防止に関し、同じような課題に取り組んでいる各地方自治体の担当者の一助となれば幸いである。

最後になるが、1年近くにわたりご指導いただいた米岡先生、研究員の皆様、マッセOSAKA事務局の皆様、視察先でお世話になった皆様に深く感謝申し上げます。

コラム（職務を行う上で大切にしていること）

阪南市民部生活環境課 末田 勇貴

不正行為等防止に関する難解な内容は本編を読んでいただくとして、当コラムでは、私が職務を行う上で大切にしていることを記そうと思う。それは、目の前の何かを‘より良くする’ことである。その内容は、例えば「文書を読みやすくする」、「印刷する紙を減らす」ことから「条例を改正する」、「制度の運用を変える」ことまで大小さまざまなものが考えられるが、物事の規模に関わらず、ただ前例踏襲で同じことを繰り返すだけでは、住民サービスが向上することはないであろう。

当たり前のことを書いているように思うかもしれないが、実際には、「自分だけが頑張っても仕方ない」、「頑張っても頑張らなくても給料は一緒だから」、「どうせ数年で異動するのだから、自分が担当しているときに汗をかきたくない」というような考えを持っている公務員が一定数いることは否めない。私自身もそのような言い訳をしたくなるときはたくさんあるが、より良くしていくことが職務の対価として給料を頂く上での使命（＝やって当たり前）なのだと考えるようにしている。

本研究においても、不正行為や不祥事の発生を防止するための取組みや考え方として、「PDCAをまわす」、「結局は目の前の業務改善が事務処理ミスを減らすことに繋がる」、「制度を導入した後、試行錯誤して継続していく必要がある」といったキーワードがみられ、そこには『より良くする』マインドが必須であることは明らかである。

本書を手にとっている方は、その時点で『より良くする』マインドを持ち合わせている方であると想定されるが、是非もう一度立ち返って、職務への向き合い方を一考し、自らのベターマインドを再確認して欲しい。そしてそれを周囲に広げられるようなきっかけになれば幸いである。



参考文献等

参考文献集

- 47行政ジャーナル 47行政活用事例【大阪府羽曳野市】「ミス防止への注意喚起を行う、「内部統制」のための情報源として活用」
<https://47gyosei.jp/service/case/habikino>（2025年1月17日アクセス）
- e-Stat政府統計の総合窓口「地方公務員の分限処分者数、懲戒処分者数及び刑事処分者数に関する調」
<https://www.e-stat.go.jp/statistics/00200215>（2024年11月21日アクセス）
- NTT東日本「コンプライアンスの推進」
<https://www.ntt-east.co.jp/sustainability/activities/governance/compliance/index.html>（2025年2月10日アクセス）
- 伊東市（静岡県）「伊東市の取り組み」
<https://www.city.ito.shizuoka.jp/gyosei/soshikikarasagasu/syokuin/shiseijoho/1/index.html>（2025年2月15日アクセス）
- 伊那食品工業株式会社「私たちの取り組み」
<https://www.kantenpp.co.jp/corpinfo/csr>（2025年2月17日アクセス）
- エイミー・C・エドモンソン（2021）『恐れのない組織「心理的安全性」が学習・イノベーション・成長をもたらす』英治出版
- 太田肇（2022）『何もしない方が得な日本 社会に広がる「消極的利己主義」の構造』PHP研究所
- 株式会社パソナ「不正のトライアングルとは？不正行為を生む3つの根元とその未然防止策」https://pasona-jobhub.co.jp/column/fusei_triangle/
（2025年3月11日アクセス）
- 鎌倉市（神奈川県）「コンプライアンス推進の取組み」
<https://www.city.kamakura.kanagawa.jp/compliance/taikei.html>
（2024年9月2日アクセス）
- 国東市（大分県）「資金リスクマネジメントについて」
<https://www.city.kunisaki.oita.jp/soshiki/kaikei/koukinkanri.html>
（2025年1月13日アクセス）
- さいたま市（埼玉県）「概要版 調査検討会議報告書」
https://www.city.saitama.lg.jp/006/014/008/003/013/003/p115438_d/fil/chousakentoukaigi_gaiyou.pdf（2025年2月20日アクセス）
- さいたま市（埼玉県）「さいたま市内部統制に関する基本方針」
https://www.city.saitama.lg.jp/006/006/003/p071309_d/fil/kihonnhou

sinn.pdf（2025年2月20日アクセス）

- ・総務省自治行政局（2024）「地方公共団体における内部統制制度の導入・実施ガイドライン」https://www.soumu.go.jp/menu_news/s-news/01gyosei01_02000316.html（2024年8月5日アクセス）
- ・総務省自治行政局（2024）「令和4年度地方公務員の懲戒処分者数等に関する調査結果」https://www.soumu.go.jp/menu_news/s-news/01gyosei11_02000218.html（2024年11月21日アクセス）
- ・中原翔（2024）『組織不正はいつも正しい』光文社新書
- ・姫路市（兵庫県）「職員不祥事に係る調査結果及び再発防止策に関する報告書」<https://www.city.himeji.lg.jp/shisei/0000005911.html>（2025年1月27日アクセス）
- ・姫路市（兵庫県）「内部統制評価報告書」<https://www.city.himeji.lg.jp/shisei/0000018430.html>（2025年1月27日アクセス）
- ・姫路市（兵庫県）「内部統制評価報告書審査意見書」<https://www.city.himeji.lg.jp/shisei/0000028556.html>（2025年1月27日アクセス）
- ・平川愛永（2024）『令和4年度における「地方公務員の分限処分件数、懲戒処分者件数及び刑事処分者数等に関する調」の概要について』地方公務員月報（令和6年1月号）P33-42
- ・宮城県「宮城県の内部統制に関する取組について」<https://www.pref.miyagi.jp/site/gyoukaku/naibutousei-shisutemu.html>、総務省「地方公共団体における内部統制資料集（総務省自治行政局行政課）42頁」https://www.soumu.go.jp/main_content/000937434.pdf（2025年2月15日アクセス）
- ・有限責任監査法人トーマツ パブリックセクター・ヘルスケア事業部（2018）『Q & Aでわかる！自治体の内部統制入門』学陽書房
- ・米岡秀真（2024）『公務員による汚職・不祥事－処遇の変化が不正行為に及ぼす影響－』法律文化社

視察先

- 藤沢市（神奈川県）
<https://www.city.fujisawa.kanagawa.jp/gyozaisei/naibutousei.html>
- さいたま市（埼玉県）
<https://www.city.saitama.lg.jp/006/006/003/index.html>
- 生駒市（奈良県）
<https://www.city.ikoma.lg.jp/category/2-26-0-0-0-0-0-0-0.html>
- 姫路市（兵庫県）
<https://www.city.himeji.lg.jp/soshiki/2-1-2-0-0.html>
- 川西市（兵庫県）
<https://www.city.kawanishi.hyogo.jp/shiseijoho/jyoho/1017774/index.html>
- 有限責任監査法人トーマツ（大阪事務所）
<https://www2.deloitte.com/jp/ja/pages/public-sector/solutions/lg/public-sector-service.html>
- 立命館大学 経営学部 准教授 中原 翔
https://www.ritsumeit.ac.jp/ba/introduce/professor-list/detail.html/?news_id=83

資料編

(1) 第1回研究会 基調講義 講義録	105
(2) アンケート調査 資料一式	113
(3) 令和2～5年度地方公務員の 懲戒処分者数等に関する調査結果(抄)	120
(4) 研究活動記録	132
(5) 研究員名簿	134

地方自治体のリスクマネジメントの新たな視点

～不正行為発生のメカニズムを踏まえて～

第1回研究会

日時：令和6年6月13日(木) 14:00～17:00

場所：マッセOSAKA 6階 第7研修室

指導助言者による基調講義

米岡 秀眞 氏（奈良県立大学 地域創造学部 准教授）

1. 大阪の汚職発生状況

一口に不祥事と言っても非常に幅広いです。汚職のような非常にレアかつ重大なインシデントもありますし、ハラスメントや飲酒運転なども不祥事の一形態です。汚職事件というと、以前は収賄事件が多かったのですが、最近多いのは横領事件です。

総務省自治行政局の公務員課が、2005年から毎年、各地方自治体・都道府県を通じて懲戒処分と汚職事件の発生状況について調査しています。それによると、大阪における汚職事件は減少傾向にあります。2005年は7件でしたが、2021年は0件でした。発生自治体としては大阪市がほとんどです。不正行為を行うときは、不正行為ができる機会が目の前にあるかどうかが重要で、大規模な予算を扱っているところで発生しやすい傾向があります。また、大阪市は規模が大きいのので、全体の職員数に対して管理の目が手薄になるのだらうと思います。1件、2件ではなく、年間4件の事案があった年もあります。大阪市以外の自治体でもまれに起きています。

一般市町村では、事件の種類としては横領が多く、発生部門としては総務部門（税務を含む）が多いです。やはり目の前に現金が置かれていたりして、お金を奪えるような機会が多いからです。都道府県の場合は、教育部門における横領が私費・公費ともに非常に多いです。三重県でもPTA費を横領して懲戒免職となった教頭先生がいました。

一般市町村の総務部門で事件が多い一つの原因として、チェック体制の不備があるような気がします。総務部門以外の事業系部門は、事業系部門での決裁のモニタリングもありつつ、支出が伴うと総務部門に流すという形でダブルのチェックがかかるので、抑止の目が多いです。その点、総務部門は自分のところでチェックすることになるでしょうから、発生の頻度が多くなってしまわないかと思います。

都道府県の場合は、土木部門における収賄と教育部門における横領が多いことが数字でも出ていて、それも全て機会で説明がつかます。土木部門では業者との癒着の機会が多いです。

大阪も同様の傾向があります。民政・労働部門も多いですが、一番多いのはやはり総務部門です。

2. 背景

では、なぜ職員が不正行為にまで至るのでしょうか。三重県でも、私の県庁在籍中に3件ほど汚職事件が発生しました。先ほどの総務省の汚職事件に関する調査が2005年から始まったのにも理由があります。当時、和歌山県と福島県でそれぞれ収賄事件があり、知事が辞職・逮捕されているのです。その前後に宮崎県でも知事が汚職事件で捕まり、同時期に3人逮捕されたことで社会的関心が高まり、総務省の調査が始まりました。

2-1. 公務員特有の考慮すべき点

民間企業の従業員と違い、公務員特有の考慮すべき点がPublic Service Motivation (PSM) です。公共的・職業的な倫理観を根源とするものですが、要するに公務員が持っているといわれている、公共的利益に奉仕することに対する使命感、やりがい、達成感のことです。海外では1990年代からPSMの研究が非常に盛んに行われていますが、日本ではごく最近になって行政学者がPSMを議論するようになりました。国外と国内の研究の断絶は、特に行政学において非常に大きく、PSMが今まさにそのあおりを受けている状況です。

いろいろな職業がある中で、なぜ皆さんが公務員を選んだのかというと、大なり小なりPSMを持っているからです。それが入庁後、急激に低下するという研究があります。役所に入って現実を知らされるのでしょうか。私も一緒に、三重県庁に入庁してから経験しました。ただ、当時は北川県政だったので、面白い経験もたくさんできました。

私は面白い経験ができましたが、普通にPSMは減衰していきます。これに加えて、小泉政権のあたりから締め付けが非常にきつくなりました。休み時間が45分になり、ボーナスや給与が減り、合併があったりして財政的な締め付けも非常にきつくなりました。最近でいうと、2016年の地方公務員法改正で人事評価制度が導入されましたし、その前に昇進管理もすごく厳しくなりました。締め付けが非常にきつい一方、公務員はピラミッド型の組織構造なので、30人ぐらい入庁すると当然あぶれる人が出てきます。しかし、終身雇用なので、本人の意に反して解

雇されることはありません。そうやって残っている人がやらかしてしまうケースを多々見てきました。年功序列ですが昇進は遅く、それに伴って給与もなかなか上がりません。行政学では以前から公務員について「遅い昇進」「積み上げ型褒賞システム」ということがいわれており、職員に報いることが指摘されていますが、2000年代に入ってあまりにも締め付けがきつくなり、そういう場合には組織に対してリベンジ行動を取ってしまうという研究が組織論や経営学の分野で多々あります。

2-2. 心理的契約と労働者の動機付け

民間であろうと、公務員であろうと、どこの組織に所属しても労働者と組織の間には心理的契約というものが結ばれます。これは、入職時に大体これぐらいの給与がもらえて、これぐらいの昇進をして、これぐらいの退職金がもらえるという、互いに期待し合う暗黙の了解です。しかし、時として公務員の処遇は、政治的な道具として利用されてしまいます。自民党が東日本大震災の直後に政権交代したときの選挙公約に「公務員総人件費を国・地方合わせて2兆円削減する」というものがあります。結果として、総人件費が圧縮され、心理的契約は裏切られていきました。ただ、公務員は立場上、「給与を減らすな」とは言えません。こういったことが鬱積すると、良くないことに手を出してしまうのではないかと思います。

私も在職中に一番きつかったのは、東日本大震災の復興財源を捻出するために2013年度から給与が平均7.8%減額されたことです。世帯で計算すると、当時、液晶テレビを2台買えるぐらいの額を減らされました。しかし、職場ではそういうことに対する文句は言いづらいです。公務員はお金ではなく、仕事へのやりがい、貢献、使命感といった内発的動機付けにより動因されるべきだというのが行政学・公共経営論の主な主張です。そうではなく、もっとドラスティックに、賃金や昇進などの外発的動機付けにより動因されているという考え方が経済学です。

2-3. Becker and Stigler (1974) の理論

- ・官僚が不正を行ったときの期待収益 = $(1 - p) \times (\text{公務部門の賃金水準} + \text{不正行為数} \times \text{賄賂の金額}) + p \times (\text{民間部門の賃金水準} - \text{不正行為が発覚した時の懲罰コスト})$

p = 見つかる確率です。合理的に計算すると、官僚は不正を行ったときに生じるメリットをこのように考えているという話をされて、人間はこれだけで動いているのだろうかとすごく違和感を抱いたのですが、ただ、経済学だとこのように

簡潔に示されます。この式をかみ砕くと、詰まるところ、賃金が決定的に重要だということになります。具体的な論点はラスパイレス指数にあります。退職金を含めて全ての賃金は基本給に基づいているので、確かに不正行為の裏に走っているメカニズムとして、賃金の高低というのは非常に大事ではないかと思います。あとは、見つかる確率 p や賃金水準、失業等の懲罰コストなどの加重平均で最終的に不正行為を行うかどうかを決めているのだろうということを、BeckerとStiglerという経済学者が提唱しています。

2-4. Adams (1965) の理論

経営学でも似たようなことがいわれています。「自分が『自分の仕事量や投入量と対価としての報酬』と『他者の仕事量や投入量と対価としての報酬』を比較し不公平さを感じる場合、解消し公平となるような行動をとるように動機付けられる」という、Adamsの公平理論です。ここでいう他者は誰でもいいです。職場の同僚かもしれませんし、異動した先の同僚かもしれませんし、大学の同窓生かもしれません。いろいろなパターンがあります。私は県職員のときには、同じ職場の他の県職員と話をして労働の対価としての自分の給与水準の高低を何となく感じ取っていましたが、大学教員に転職した途端に、同じ学部の大学教員が幾らもらっているのかということに興味が変わりました。このように比較対象はころころと変わります。いずれにしても、報酬と仕事量のバランスを取っていて、他者と比較して仕事をたくさんしている場合は、比較他者より高い報酬が欲しいという思いが自然と生じてしまうという理論です。

2-5. Akerlof (1982) の理論

Akerlofは、公平理論を採用した理論を提唱し、ノーベル賞を取りました。市場均衡賃金よりも少し高い賃金を払うと、労働者はそれに対して恩返しをする、つまり不正を働かないという理論です。典型的なのは銀行員の給料です。銀行員は目の前に大きな額の現金があるので不正を働きやすいポジションですが、市場均衡賃金よりも高い賃金水準であることがプレミアになり、見つかったときに解雇されてその所得を失うことを恐れて不正を働きづらくなります。プレミア分が抑止の機能を果たしています。

ここから派生して、市場均衡賃金よりも高い賃金を払うことで、より高い努力水準を得ようとする雇用者も出てきます。この議論の土台になっているのは、経済学でいうところの賃金の下方硬直性です。今はインフレが先に来て賃金の上昇が後追いになっていますが、どんどん賃金を高くしていくことで、不正の抑止に対

してもいい循環を得ようという発想です。

2-6. ここまでのまとめ

公務員の場合、良くないのは、固定給部分が非常に多いことです。同僚との比較において、仕事をしてもしなくても一緒という状況が生じやすい人事・給与制度になっています。加えて、公務員はPSMの問題もあってより複雑です。PSMが高いと、給与が低くても不正が起きないという状況があり得るわけです。むしろそれにずっと頼ってきた面もあるのかもしれない。

しかし、例えば今のいわゆるZ世代の人たちを見ていると、功利主義的な面が非常に強いと思います。仕事がつまらなくなるとかではなく、こらえ性がないという話でもなく、功利的に考えて損が大きければ得をとりすぐに辞めてしまいます。

最近、国税専門官の不祥事が非常に多いです。副業して無申告で追徴課税されて、簡単に懲戒免職になっていきます。昔だったら考えられないことです。ですから、思ったよりお金が重要なのです。特に年代が低くなるほどです。これはPSMの低さと関連するのかもしれませんが。単に職業の一つとして公務員を選んでいる場合には、PSMも民間企業の従業員と変わらないか、もしくは、ない状態で入庁しているのかもしれませんが。それならば、それに応じたマネジメントをしないと、機会が目の前にあれば自然とインシデントが生じてしまう可能性があります。

不正行為の要因として、金銭的報酬の多寡や、報酬制度に満足できているのかどうかというのは非常に大事です。また、不満足でもいきなり不正行為に走るわけではなく、その前に怠業するかしないか、離職するかしないかの分岐点があります。怠けてお金を得られればそれでいいという人もいますし、離職したらそもそも不正行為は起きません。

一方、社会的な状況で財政が逼迫し、人件費を減らされたら、配分するパイが減るわけですから、確率的には不正行為が起きやすい状況が組織の中に生じます。そのときに、行動に移すか移さないかという分岐があり、その次に、見つかるか見つからないかという分岐があります。

一方で、組織が不正行為の防止措置をどの程度講じていて、それに実質的な有効性がどれだけあるのかということも重要です。形式的にチェックしていても、実質的にノーチェックに近い状態なら、その組織は横領が起きやすい環境ということになります。不正行為というのは、将来不正を働く人にアンケートを採っても正直に「する」とは答えてくれないでしょうから、外形的にどこでどれぐらい発生していて、その背景で何が起きているかということを観察していくしかありません。アンケートでPSMの減衰の程度を測って、不正を働いた人でPSMがより減衰して

いたと実証できたらいいですが、なかなか難しく、何かいい方法がないかと思っています。

ただ、最近、経済学や行政学の分野では、学生を分析対象にして、目の前に100万円を積まれたら取るか取らないかというような実験的な研究が行われています。実験ですから、本当のことを答えても懲戒処分はないので、割と信用性のあるデータが取り出せるのではないかと思います。

3. 起きる前に対策を

先ほど申し上げたように、収賄が一番多い時期があったのですが、世の中の流利的にそういうことを許さないようなガバナンスやコンプライアンスの仕組みができて、収賄は相当減っています。

例えば教員が親御さんから会費などのお金を徴収する場面があるのですが、現金でやりとりしているらしいのです。それは不正の機会になりますし、働き方的にも面倒です。これをコンビニ等で振り込めるような仕組みにしたら、不正の機会をつぶすことができ、かつ、働き方的にもお互いにwin-winになります。教育の現場には横領の機会が非常に多いのですが、業務プロセスを少し工夫すれば改善できるのではないかと思います。

土木部門では収賄が圧倒的に多いです。収賄ができるということは、業者との関係性が構築できているということです。関係を構築するのにある程度の時間はかかるでしょう。それなら人事異動の頻度を多くすることで、回避可能なのではないかと思います。いかに機会をつぶすかということが大事です。

もう性善説に立つべきではないような時代が来ている気がします。これまでならPSMで何とか持ちこたえてきたかもしれませんが、公務員や政治家に対する当たりも非常にきつくなってきています。最近も授業をしていて驚愕したのですが、ゼミで発表者の学生が「コロナの薬代に財源をあてがうためにどうしたらいいか」と皆に聞いたら、誰かが「政治家の給料を下げればいいと思います」と言って、みんながどっと笑ったのです。私は黙って端で聞いていたのですけれども、本当に公職に対するリスペクトがない世の中になってしまったのだと思いました。政治家もみんな委縮してしまっていて、公務員受難の時代がまた来たという感じがします。

多くの公務員は善良で、世の中の当たりがきつくなってもPSMによって全力でいい仕事をすると思いますし、職業人生を全うすると思います。しかし、組織の全員がそれをできるかというと、できない人もまれにいます。そのときに汚職が1件でも起きてしまうと、途端に地域住民からの組織全体に対する信頼が失墜し

ます。レアな確率で起きるものではありませんが、綱紀肅正だけで今後もそれを本当に抑えられるのかということを考えなければいけません。また、土木で必要な対策と、教育で必要な対策と、総務で必要な対策は原因・背景も異なるのでそれぞれ違うべきと考えられるのですが、実際に行われているのは人事課による綱紀肅正ばかりです。本来は仕組みを変えないといけません。私はIT課にいたこともあります、そのIT課で架空業者をつくって自分のところの口座に入れたという事件が起きたことがあって、それは会計のチェックシステムがずさんだったのです。その事件があって会計システムを変えて、承認者と決裁者を総務課に何人か立てました。そこからは一度も起きていません。

起きた後では遅いですし、少し工夫すれば抑止できるのです。不正行為をする人はそこそこ賢く、制度やシステムの隙間を突いてきますから、その一人のために団体全体が信用を失ってしまう前に対策をとらないといけません。

4. 公共組織の報酬制度が汚職・不祥事に及ぼす影響

例えば、三重県庁は私の在職時には大卒だと一定の年齢でみんな主幹になりました。私のときは同時期に約200人が主幹に昇進しました。県庁職員5,000人中の200人でしたから、相当なボリュームです。当然、そこから先の昇進は間口が狭くなります。これから少子化の中で入庁する若い子たちはある意味すごく幸せだと思ったりしますが、私は2014年当時、この200人の中の一人として、ここから先の昇進は難しいだろうなと思い、転職が頭をよぎりました。

職員の年齢構成のボリュームゾーンが中高年に達すると昇進の間口も少なくなるし、市町村だと人事部門しか持っていないと思いますが、総務省にその種のデータは報告されています。自分の団体の職員年齢構成の現状と変化はチェックしておいた方がいいと思います。年齢構成のボリュームゾーンが高年に偏っていくと、不正が発生する確率が高くなるという実証研究の結果があります。

職員年齢構成が、高年に偏って財政危機に陥った極端な例が過去にはありました。東京都と大阪府が、どちらも1998年に財政危機宣言を出して人件費を圧縮し、ラスパイレス指数が一気に下がりました。大阪府はそのまま下がっていき、東京都は数年で戻りました。財政状況と人件費は密接に絡んでいて、人件費が圧縮されると給与水準の話が必ず出てきます。給与水準を下げると確率的に怠業や汚職が発生しやすくなりますし、退職金も月額基本給で決まるので減ります。また、大阪府は2005年にラスパイレス指数を、東京都を除く他の道府県の平均値よりもすごく下げました。こういうことをすると不正行為が発生する確率は高くなります。

2年ほど前に国のキャリア官僚と話をしたことがあるのですが、全省庁を足し

た国家公務員の職員年齢構成が、今まさに中高年に偏り始めているのだそうです。都道府県については既に2000～2010年ごろにそういう状況になりましたが、国家公務員はこれから結構深刻なことが起きる可能性があります。市町村については、1,700もあるので、恐らく全市町村の集計で分析してもあまり意味がありません。個別の自治体で一度、どういう職員年齢構成になっていて、これから何が起きやすいのかということを組織としてしっかり検討した方がいいと思います。

例として、三重県の職員年齢構成を職級別で見ると、課長補佐級が中高年ゾーンにかなりたまっていて、昇級機会の圧迫につながっています。先ほどお話ししたように、組織がピラミッド型で、入庁した全員が出世できるわけではないので、課長級は全体の11%、次長級は2%、部長級は0.5%という形にならざるを得ないのです。

私たちの年代は業績給がなかったので、管理職も非管理職も給与は同じぐらいでした。ですから、今までは給与面では満足できている状況があったと思います。しかし、業績給が導入されると差が出てきます。三重県庁でも、一定の年齢になれば必ず主幹になれましたが、今は主査から絞っているようで、主幹になれる人となれない人が出てきています。一般市町村も当然同じ流れだとすると、早い段階で昇進・昇級に見切りをつける中年層が出てきたから離職が激しくなっているのではないかと思います。

先日、三重県で研究会があり、市町村の職員が集まったのですが、県の職員の辞め方と市町村の職員の辞め方は全然違うようで、市町村の職員は辞めたら近隣の市町村で再就職するそうです。等級もそのまま引き継がれるし、社会人経験枠で論文や面接だけで入れることもあって、すごく転職しやすいのだそうです。

離職すれば不正行為は起きませんが、離職を思わせるような鬱々とした感情が不正行為に至る人もいます。県の場合、最近は30～40代の離職が多く、お金ではなくやりがいを求めて民間に行くのだそうです。いろいろな理由があって離職するのでしょうし、私も辞めた身なのであまり言えませんが、22歳で入庁したら60歳まで38年間、これから定年延長したら65歳まで43年間、同じ職場で働き続けられるようなモチベーションをどうやって維持させるかというのは、組織にとって非常に難しい問題です。そこではしごが外れてしまうと、離職、不正行為、休職などに至ってしまうでしょう。

あくまで私の研究を基にお話ししましたが、皆さんがヒアリングに行くときなどの参考になればと思います。

財大振第379号

令和6年12月3日

各市町村職員研修担当課長様

公益財団法人 大阪府市町村振興協会
おおさか市町村職員研修研究センター
所長 林 宏 昭

懲戒処分事件に関するアンケート調査について（お願い）

日頃から当センターの研修・研究事業にご理解とご協力をいただきありがとうございます。

当センターでは、研究事業の一つとして、「地方自治体のリスクマネジメントの新たな視点～不正行為発生メカニズムを踏まえて～」をテーマに研究会を設け、大阪府内の市町村職員が主体となり、調査・研究活動に取り組んでいます。

このたび、この研究活動を一層充実したものにするとともに、各市町村での不正行為の未然防止及び発生した際の対策の一助となるよう大阪府内の市町村を対象としたアンケート調査を下記のとおり実施することとなりました。

また、本調査の結果は、市町村名が特定できない形で研究会報告書に掲載させていただきます。

つきましては、業務ご多忙とは存じますが、調査にご協力いただきますよう、よろしくお願いいたします。

記

1 調査内容 懲戒処分事件に関するアンケート調査

2 調査票及び回答方法

調査票：懲戒処分アンケート調査ファイル

回答方法：ファイル名に地方公共団体コード及び市町村名を付けて以下のメールアドレスに回答をお願いします。

<hamada-tr@masse.or.jp>

例）泉佐野市の場合・・・272132 泉佐野市_懲戒処分アンケート調査

3 回答期限 令和6年12月24日（火）

【問い合わせ先】

公益財団法人 大阪府市町村振興協会
研修研究部（マッセOSAKA）

担当：濱田（翔）・眞田

TEL：06-6920-4565

E-mail hamada-tr@masse.or.jp

懲戒処分事件に関する調査 記載要領

1. 調査目的

本調査は、毎年、総務省自治行政局が行っている「地方公務員の分限処分者数、懲戒処分者数及び刑事処分者数等に関する調査」に関連して、とりわけ、懲戒処分事件において、その事件の背景の把握・分析を行うものです。

2. 調査事項

懲戒処分事件に関する調査

3. 調査対象団体

大阪府内の市町村

4. 提出期限

令和6年12月24日（火）

5. 調査結果の公表

本調査の取りまとめ結果は、研究活動に使用し成果として公表する場合があります。

ただし、公表する場合におきましても、個別の市町村名を特定できないように取り扱わせていただきます。

6. 調査表の記載方法

本調査は、毎年、総務省自治行政局が行っている「地方公務員の分限処分者数、懲戒処分者数及び刑事処分者数等に関する調査」のうち、懲戒処分事件において、その事件の背景の把握・分析を行うものです。よって、調査対象職員等については、総務省調査の記載要領を踏まえての回答をお願いします。

7. 調査対象期間

調査対象期間は、令和4年度、令和3年度、令和2年度の3か年における各状況を調査するものです。

8. 調査内容

- (1) 本調査では、懲戒処分（戒告、減給、停職、免職）を行なった事件の背景を調査するものです。各年度において処分を行なった事件ごとに調査シートへの入力をお願いします。
- (2) 調査対象の範囲は、警察部門、消防部門、教育委員会部門、その他首長部局等の合計を対象とします。
- (3) 懲戒処分の事由については、別紙の「処分事由一覧表」を参考に、その該当する番号を選択してください。
- (4) なお、各年度内において、懲戒処分を9件以上行なった場合は、処分事由一覧の中から任意の8件を抽出し、その事由ごとに調査シートへ入力してください。

9. 調製にあたっての留意事項

調査シート①および調査シート②-R2～R4を調製すること。各年度において複数の処分を行なった場合は、調査シート②の「事案②」欄以降へ順番に記入してください。

10. 各項目の記入要領

(1) 懲戒処分事由

別紙の「処分事由一覧表」を参考に、その該当する番号を選択してください。

(2) 事件の発覚 懲戒処分を行った日を入力してください。

(3) 事件発生部門

不正があった事務を所管する部門の番号を回答欄の一つだけ入力してください。

なお、いずれの項目にも該当しない場合、「1 2 その他」と入力したうえで、自由記入欄に当該部門を端的に記載してください。

(4) 事件発生の背景

懲戒処分事件が発生するに至った要因を、該当する番号を回答欄に入力してください。

(複数回答可)。なお、どの項目にも属さないものがある場合、「その他」に該当する番号を入力した上で、自由記入欄に簡潔に記載してください。また、各項目において対象とならないものについては、空欄とすること。

(5) 事件再発防止のための措置

既に実施した措置項目については「実施済」、今後実施する予定の措置項目については「実施予定」を選択してください。(複数回答可)。なお、いずれの項目にも含まれない措置については、「その他」を選択の上、自由記入欄にその措置を端的に記載すること。

別紙「処分事由一覧表」

懲戒処分事由	番号	内 容
給与・任用に関する不正	(1)	給与や任用に関して不正を行ったもの
諸給与の不正領得	01	手当や給与を不適正に受給したもの
受験採用の際の虚偽行為	02	任用に当たり、年齢や学歴等を偽って報告したもの
その他	03	その他、給与や任用に関して不正を行ったもの
一般服従違反等関係	(2)	公務員として職務上当然に守らなければならない義務に違反したもの
守秘義務違反	04	地公法第 34 条に違反し、職務上知り得た秘密を漏洩したもの
政治的行為違反	05	地公法第 36 条又は教育公務員特例法第 18 条で制限される政治的行為をしたもの
違法な職員組合活動（争議行為）	06	地公法第 37 条第 1 項又は地公労法第 11 条第 1 項で禁止されている行為（争議行為等）を行ったもの
違法な職員組合活動（その他）	07	争議行為以外の違法な職員組合活動を行ったもの（職務専念義務違反等）
営利企業等従事制限違反	08	任命権者の承認を得ないで営利企業の役員等の地位を兼ね、若しくは自ら営利企業を営み、又は報酬を得て他の事業に従事する等、地公法第 38 条に違反したもの
欠勤・遅刻・早退・勤務態度の不良等	09	欠勤…終日勤務を欠いたもの 遅刻・早退…勤務時間の始め又は終わりの勤務を欠いたもの 勤務態度不良…勤務時間中の欠席、怠業や命令不服従、職場内での不適切な言辭（秩序びん乱に至らないもの）をしたもの
公職選挙法違反	10	公職選挙法に違反する行為を行ったもの
休暇の不正利用・虚偽申請	11	休暇の目的外使用や虚偽の休暇申請をしたもの
職場内秩序びん乱	12	上司や同僚、部下に対する暴行や暴言により職場の秩序を乱したもの
セクシュアル・ハラスメント	13	他の者を不快にさせる職場での性的な言動又は他の職員を不快にさせる職場外での性的な言動をしたもの（教職員が児童生徒に対して行ったものを除く）
パワー・ハラスメント	14	職務に関する優越的な関係を背景として行われる、業務上必要かつ相当な範囲を超える言動であって、職員に精神的、若しくは身体的な苦痛を与え、職員の人格、若しくは尊厳を害し、又は職員の勤務環境を害したもの（教職員が児童生徒に対して行ったものを除く）
教職員による児童生徒に対する非違行為	15	教職員で児童生徒に対する非違行為（体罰、わいせつ行為、セクシュアル・ハラスメント等）を行ったもの
通常業務処理不適正	16	個々の業務に着目して、職務遂行上守らなければならない義務に違反したもの（報告怠慢・虚偽報告、検査・監視怠慢、非行・過失の隠蔽・黙秘、入札談合等関与、個人の秘密情報の目的外収集、公文書の処理不適正等）
公金官物処理不適正	17	公金又は物品の取扱に関して守らなければならない義務に違反したもの（故意又は過失による公金又は物品の紛失・損壊、コンピュータの不適正使用等）
その他	18	その他公務員として職務上当然に守らなければならない義務に違反したもの
公務外非行関係	(3)	職務外で法令に違反し又は全体の奉仕者たるに相応しくない非行のあったもの
傷害・暴行の刑法違反	19	傷害・暴行の刑法違反のあったもの
金銭・異性関係等の非行	20	金銭・異性関係等の非行のあったもの
その他	21	その他職務外で法令に違反し又は全体の奉仕者たるに相応しくない非行のあったもの
収賄等関係	(4)	収賄・横領を行ったもの
収賄	22	職務に関して賄賂又はもてなしを受領、要求、約束したもの
横領	23	公金、物品等を横領したもの
その他	24	公金、物品等の窃取・詐取、職務に関して借財を強要したもの等
交通事故・交通法規違反	(5)	交通事故、交通法規違反に係るもの
職務遂行中	25	職務遂行中の交通事故、交通法規違反に係るもの（通勤途上中のものを含まない）
職務遂行中以外	26	職務遂行中以外の交通事故、交通法規違反に係るもの（通勤途上中のものを含む）
うち飲酒運転	-	交通事故、交通法規違反に係るもののうち、飲酒運転（酒気帯び、同乗行為等を含む）に係るもの
監督責任	27	管理監督者として部下職員への指導監督に適正を欠いたもの

調査シート①

●回答方法について

団体名および設問①②について、色付きセルに回答を入力してください。

団体名

設問① 以下の質問に回答してください。

質問事項	回答	備考
各部署のリスク事案を報告させる制度・仕組みはありますか。		
内部統制制度を導入していますか。		
職員アンケート（職員満足度調査など）は行っていますか。		

設問②

総務省が実施している「懲戒処分者数に関する調」に関し、内容や背景などをお教えいただきたく、

「調査シート②-R2～R4」に回答を記入してください。

なお、貴団体の調査回答件数（警察・消防・教委・首長部局合計）を以下に表記しています（訓告等を除く）。

※調査回答件数の合計（I51セル）が0件の場合、調査シート②の回答は不要です。

対象期間：令和2～4年度（令和3～5年度調査回答分）

懲戒処分の事由		年度ごと件数			
		R2	R3	R4	合計
(1)給与・任用に関する不正	01 諸給与の不正領得				0
	02 受験採用の際の虚偽行為				0
	03 その他（給与・任用に関する不正）				0
(2)一般服務違反等関係	04 守秘義務違反				0
	05 政治的行為違反				0
	06 違法な職員組合活動（争議行為）				0
	07 違法な職員組合活動（その他）				0
	08 営利企業等従事制限違反				0
	09 欠勤・遅刻・早退・勤務態度の不良等				0
	10 公職選挙法違反				0
	11 休暇の不正利用・虚偽申請				0
	12 職場内秩序びん乱				0
	13 セクシュアル・ハラスメント				0
	14 パワー・ハラスメント				0
	15 教職員による児童生徒に対する非違行為				0
	16 通常業務処理不適正				0
	17 公金官物処理不適正				0
	18 その他（一般服務違反等関係）				0
(3)公務外非行関係	19 傷害・暴行の刑法違反				0
	20 金銭・異性関係等の非行				0
	21 その他（公務外非行関係）				0
(4)収賄等関係	22 収賄				0
	23 横領				0
	24 その他（収賄等関係）				0
(5)交通事故・交通法規違反	25 職務遂行中の交通事故・交通法規違反				0
	26 職務遂行中以外の交通事故・交通法規違反				0
	- （参考）うち飲酒運転				0
(6)監督責任	27 監督責任				0
合計		0	0	0	0

地方自治体のリスクマネジメントの新たな視点 ～不正行為発生のメカニズムを踏まえて～ 成果報告書

調査シート②-R●

- ・令和●年度分の総務省「懲戒処分者数に関する調」に関し、内容や背景をお教えてください。
- ・1年間で9件以上ある場合は、代表的な8件についてご回答ください。
- ・件数（H4セル）が0件の場合は、回答不要です。

貴団体の総務省調査回答件数	
R●	0

質問事項		事案①～⑧		
(1)懲戒処分の事由				
(2)対象者の職（特別職・一般職）				
(3)特別職の種類（(2)の回答が「特別職」の場合のみ記入すること。）				
(4)事件の発覚日（懲戒処分年月日） 対象期間：令和2●年4月1日～令和●年3月31日				
(5)事件発生部門				
その他の場合（自由記入）				
(6)事件発覚の背景 事件発生に至った要因 （該当する番号を入力 すること（複数回答可））	(A)組織、制度上の問題	(a)人事の停滞	01 専門職のため、人事交流が行われていなかった。	
			02 長期間、同一人物を同一職場に就かせていた。	
			03 その他（自由記入）	
		(b)監督の不十分	04 上司の指導、監督に対する認識が不足していた。	
			05 事務繁忙のため監督が不十分であった。	
		06 その他（自由記入）		
	(c)特定職員への権限の集中	07 専門的知識を必要とする職種のため権限が集中していた。		
		08 職務遂行能力があるため一人に事務が集中していた。		
		09 特定の管理職だけが事務処理をしていた。		
		10 その他（自由記入）		
	(d)制度及び制度運用上の問題	11 事務処理等の取扱いを明文化する等の事務執行体制が不備であった。		
		12 指名競争入札制度の運用に問題があった。		
		13 その他（自由記入）		
	(B)職務遂行上の問題	(e)業務チェックの不備	14 職員に対する信頼感から実質的チェックを行わなかった。	
			15 監督、検査が形骸化していた。	
			16 担当者が単独で事務を行っていた。	
			17 新しい制度、事務等に対応するチェックシステムが十分に機能しなかった。	
			18 業務分担が明確になっていなかった。	
		19 その他（自由記入）		
	(f)会計管理の不備	20 関係帳簿の整備等、事務処理がずさんであった。		
		21 現金受理に係る経理処理がずさんであった。		
		22 その他（自由記入）		
	(g)公印等の管理の不備	23 公印の管理がずさんであった。		
		24 納付通知書の管理がずさんであった。		
		25 その他（自由記入）		
	(C)職員としての資質の問題	(h)職員としての資質の欠如	26 公務員倫理が欠如していた。	
			27 公金に対する自覚が不足していた。	
			28 金銭感覚が欠如していた。	
			29 私生活に問題（生活習慣、酒、サラ金、異性関係等）があった。	
			30 上司に相談することなく一人で解決しようとする独善的傾向があった。	
			31 その他（自由記入）	
		(i)職員と業者の癒着	32 事務上の接触が個人的な癒着へと進んだ。	
			33 業者から飲食供应、現金授受の問題性の認識に欠け、感覚が麻痺していた。	
			34 血縁・友人関係にあったため、事柄の重大さの認識に欠けていた。	
			35 地域に業者が少ないことや特殊技術を必要とするため、	
	36 施工可能業者が少ないこと等により同一業者と接触する機会が多かった。			
	37 その他（自由記入）			
(D)外部的要因による問題	(j)業者の競争	38 新興業者の参入・業者の乱立により競争が激化していた。		
		39 不況により競争が激化していた。		
		40 その他（自由記入）		
	(k)社会的な要因	41 交渉に飲食を伴うことが慣習化していた。		
		42 地元有力者の圧力があつた。		
		43 採用試験の競争が激化していた。		
		44 関係団体の圧力があつた。		
		45 その他（自由記入）		
	(l)その他	46 職員研修が不足していた。		
		47 職員間の意思疎通が欠けていた。		
48 家族からの注意喚起がなかった。				
49 その他（自由記入）				

調査シート②-R●

- ・令和●年度分の総務省「懲戒処分者数に関する調」に関し、内容や背景をお教えてください。
- ・1年間で9件以上ある場合は、代表的な8件についてご回答ください。
- ・件数（H4セル）が0件の場合は、回答不要です。

貴団体の総務省調査回答件数	
R●	0

質問事項			事案①～⑧
(7)事件再発防止のための措置（複数回答可）	(A)法令・規程の整備	01 組織、機構、職制の整備	
		02 服務管理体制（人事管理員等）の整備	
		03 審査、管理機関の設置	
		04 権限配分の改善	
		05 服務関係規程の整備	
		06 事務分掌、決裁等関係規程の整備	
		07 契約、入札等関係規程の整備	
		08 その他	
		その他の場合（自由記入）	
	(B)人事配置、任用上の改善	09 人事の刷新	
		10 許認可、工事関係職員等の適時、計画的配転	
		11 要員の充実	
		12 管理職等任用制度の改善	
		13 職員採用制度の改革	
		14 地方公共団体、公社等との人事交流	
		15 その他	
		その他の場合（自由記入）	
	(C)事務執行方法	16 指名入札契約制度の改善	
		17 チェックシステムの整備強化	
		18 事務点検、調査の実施	
		19 内部査察の強化	
		20 会計事務の改善	
		21 日常執務の改善	
		22 その他	
		その他の場合（自由記入）	
	(D)服務管理の整備強化	23 訓示	
		24 通達の発出	
		25 意思疎通の強化	
		26 相互注意の喚起	
		27 「服務の心得」等の作成	
		28 一般職員研修の充実強化	
		29 監督者研修の充実強化	
		30 中堅幹部職員研修の充実強化	
		31 特別研修の実施	
		32 職場研修の充実強化	
		33 その他	
		その他の場合（自由記入）	

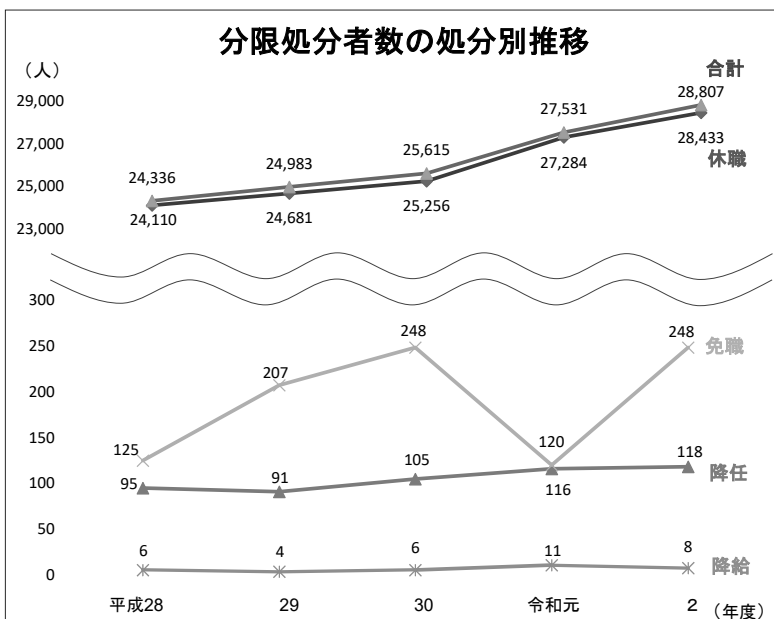
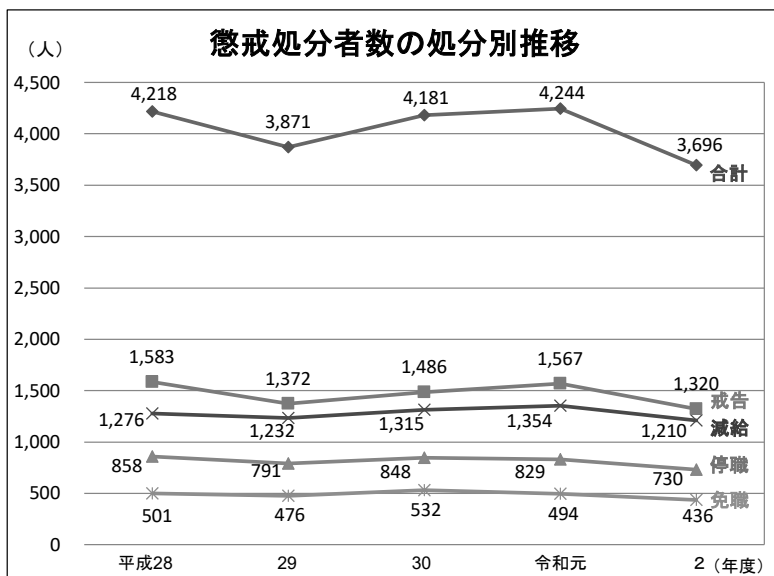
令和2年度地方公務員の懲戒処分者数等に関する調査結果(抄)

1. 懲戒処分者数の状況

- 令和2年度中に懲戒処分を受けた職員数は 3,696人
(対前年度比 ▲ 548人)
- 主な行為別の処分者数
 - ・「一般服務違反等関係」 1,692人 (対前年度比 ▲211人)
(不適正な業務処理、勤務態度不良、非違行為等)
 - ・「交通事故・交通法規違反」 806人 (同 ▲139人)
(飲酒運転等)
 - ・「公務外非行関係」 650人 (同 ▲ 55人)
(金銭関係の非行、傷害・暴行等)
 - ・「監督責任」 376人 (同 ▲109人)
- 種類別の処分者数
 - ・「免職」 436人 (対前年度比 ▲ 58人)
 - ・「停職」 730人 (同 ▲ 99人)
 - ・「減給」 1,210人 (同 ▲144人)
 - ・「戒告」 1,320人 (同 ▲247人)

2. 分限処分者数の状況

- 令和2年度中に分限処分を受けた職員数は 28,807人
(対前年度比 +1,276人)
- 主な事由別の処分者数
 - ・「心身の故障の場合」 28,344人 (対前年度比+1,158人)
- 種類別の処分者数
 - ・「免職」 248人 (対前年度比 +128人)
 - ・「降任」 118人 (同 + 2人)
 - ・「休職」 28,433人 (同 +1,149人)
うち心身の故障の場合による休職 28,278人 (対前年度比 +1,155人)
 - ・「降給」 8人 (同 ▲ 3人)



3. 汚職事件の状況

- 事件件数 61 件（対前年度比 ▲26 件）
発生団体数 53 団体（同 ▲21 団体）
当事者数 63 人（同 ▲26 人）

- 汚職事件のうち
横領 35 件（対前年度比 ▲16 件）
収賄 8 件（同 ▲10 件）

※ 両者を合わせると、汚職事件全体の約 7 割を占める。

- 部門別では
「教育」（14 件、23.0%）
「総務」「衛生・環境・公害」「企画・開発」「商工」
（各 7 件、11.5%）など

※ 「教育」は、公金等の取扱いに関するもの等。

- 態様別では
「公金等の取扱い」（23 件、37.7%）
「物品等の購入・役務の提供」（12 件、19.7%）など

※ 「公金等の取扱い」の「公金等」には、学校徴収金等、外郭団体・所管団体の運営費等、施設の使用料等がある。

- 事件発生の主な要因（各項目内の選択肢で複数回答可）

- ・ 監督の不十分：35 件

（上司の指導・監督に対する認識不足、事務繁忙のため監督不十分等）

- ・ 業務チェックの不備：52 件

（監督・検査の形骸化、担当者による単独での事務等）

- ・ 職員としての資質の欠如：58 件

（公金に対する自覚不足、金銭感覚の欠如等）

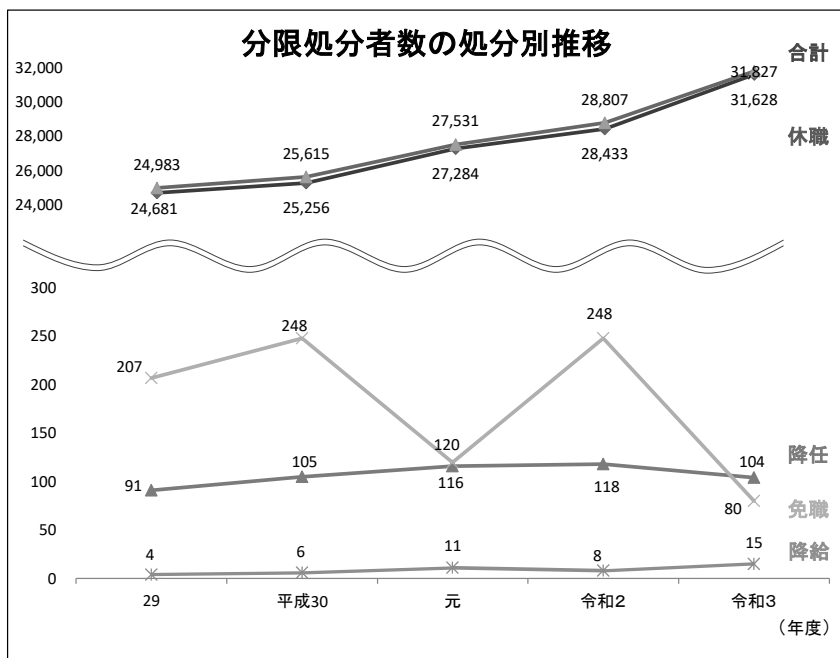
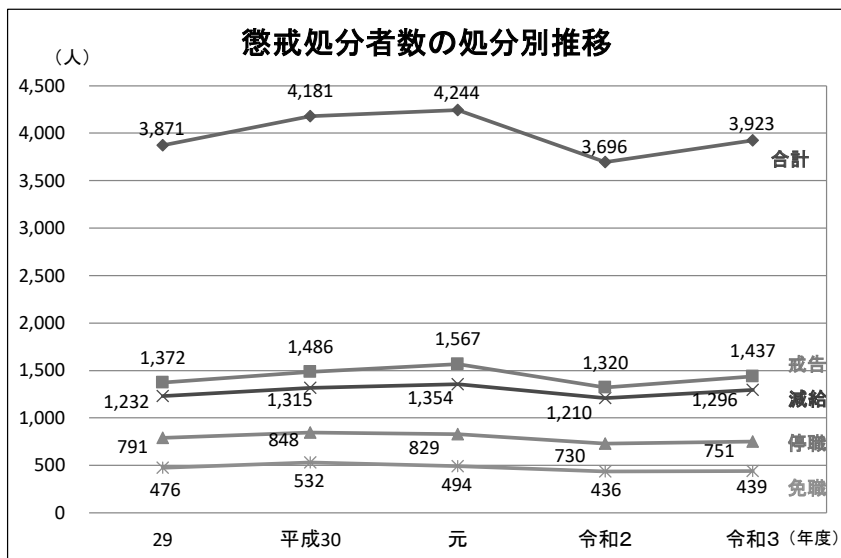
令和３年度地方公務員の懲戒処分者数等に関する調査結果(抄)

１．懲戒処分者数の状況

- 令和３年度中に懲戒処分を受けた職員数は 3,923人
(対前年度比 +227人)
- 主な行為別の処分者数
 - ・「一般服務違反等関係」 1,945人 (対前年度比 +253人)
(不適正な業務処理、勤務態度不良、非違行為等)
 - ・「交通事故・交通法規違反」 795人 (同 ▲ 11人)
(飲酒運転等)
 - ・「公務外非行関係」 669人 (同 + 19人)
(金銭関係の非行、傷害・暴行等)
 - ・「監督責任」 337人 (同 ▲ 39人)
- 種類別の処分者数
 - ・「免職」 439人 (対前年度比 + 3人)
 - ・「停職」 751人 (同 + 21人)
 - ・「減給」 1,296人 (同 + 86人)
 - ・「戒告」 1,437人 (同 +117人)

２．分限処分者数の状況

- 令和３年度中に分限処分を受けた職員数は 31,827人
(対前年度比 +3,020人)
- 主な事由別の処分者数
 - ・「心身の故障の場合」 31,521人 (対前年度比+3,177人)
- 種類別の処分者数
 - ・「免職」 80人 (対前年度比 ▲ 168人)
 - ・「降任」 104人 (同 ▲ 14人)
 - ・「休職」 31,628人 (同 + 3,195人)
うち心身の故障の場合による休職 31,456人 (対前年度比 +3,178人)
 - ・「降給」 15人 (同 + 7人)



3. 汚職事件の状況

- 事件件数 79 件（対前年度比 +18 件）
発生団体数 69 団体（同 +16 団体）
当事者数 81 人（同 +18 人）

- 汚職事件のうち
横領 42 件（対前年度比 + 7 件）
収賄 18 件（同 +10 件）

※ 両者を合わせると、汚職事件全体の約 7 割を占める。

- 部門別では
「土木・建築」（20 件、25.3%）
「教育」（11 件、13.9%）
「公営企業」（10 件、12.7%）など

- 態様別では
「公金等の取扱」（30 件、38.0%）
「土木建築工事の執行」（22 件、27.8%）など

※ 公金等の取扱の「公金等」には、学校徴収金等、外郭団体・所管団体の運営費等、施設の使用料等がある。

- 事件発生 of 主な要因（各項目内の選択肢で複数回答可）

- ・ 監督の不十分：46 件

（上司の指導・監督に対する認識不足、事務繁忙のため監督不十分等）

- ・ 業務チェックの不備：53 件

（担当者による単独での事務、監査・検査の形骸化等）

- ・ 職員としての資質の欠如：81 件

（公金に対する自覚不足、金銭感覚の欠如等）

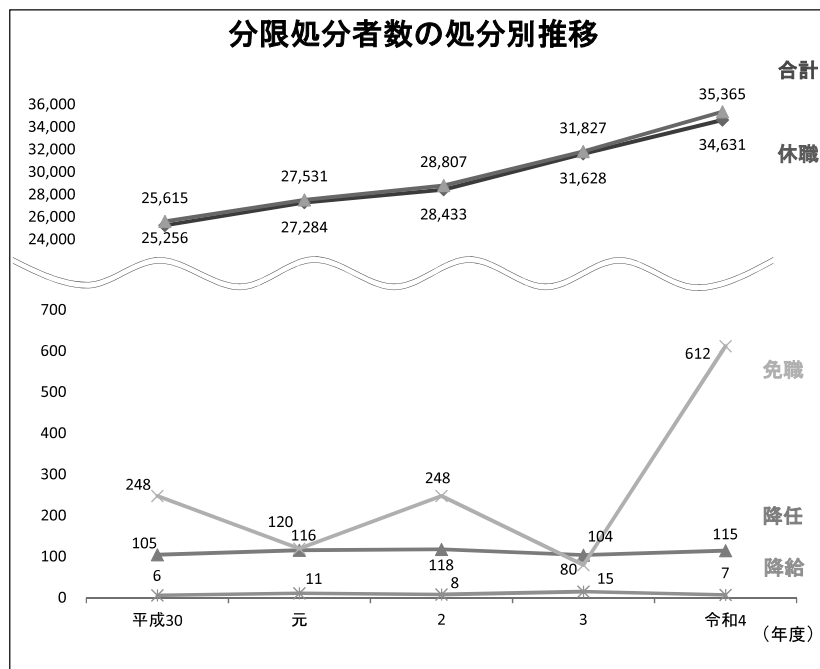
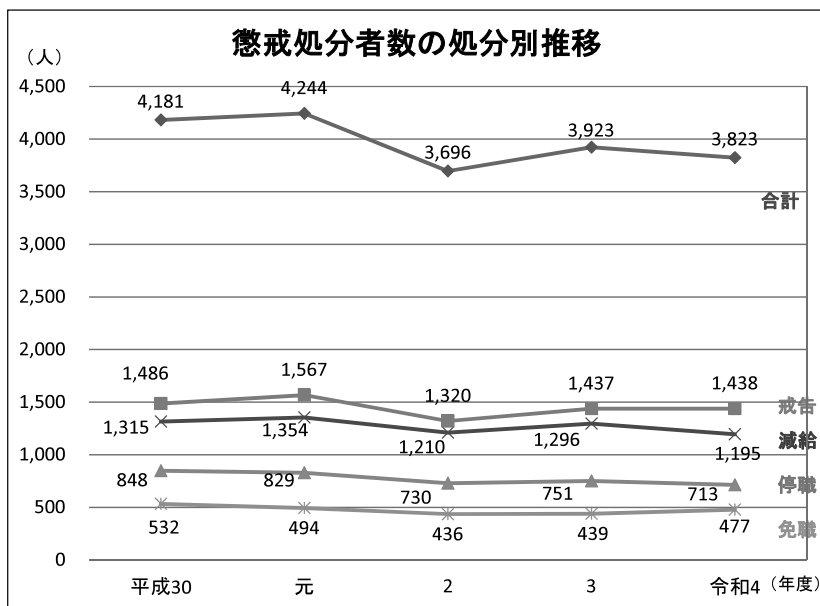
令和4年度地方公務員の懲戒処分者数等に関する調査結果(抄)

1. 懲戒処分者数の状況

- 令和4年度中に懲戒処分を受けた職員数は 3,823人
(対前年度比 ▲100人)
- 主な行為別の処分者数
 - ・「一般服務違反等関係」 1,754人 (対前年度比 ▲191人)
(不適正な業務処理、勤務態度不良、非違行為等)
 - ・「交通事故・交通法規違反」 782人 (同 ▲13人)
(飲酒運転等)
 - ・「公務外非行関係」 650人 (同 ▲19人)
(金銭関係の非行、傷害・暴行等)
 - ・「監督責任」 438人 (同 +101人)
- 種類別の処分者数
 - ・「免職」 477人 (対前年度比 +38人)
 - ・「停職」 713人 (同 ▲38人)
 - ・「減給」 1,195人 (同 ▲101人)
 - ・「戒告」 1,438人 (同 +1人)

2. 分限処分者数の状況

- 令和4年度中に分限処分を受けた職員数は 35,365人
(対前年度比 +3,538人)
- 主な事由別の処分者数
 - ・「心身の故障の場合」 34,520人 (対前年度比 +2,999人)
- 種類別の処分者数
 - ・「免職」 612人 (対前年度比 +532人)
 - ・「降任」 115人 (同 +11人)
 - ・「休職」 34,631人 (同 +3,003人)
うち心身の故障の場合による休職 34,450人 (対前年度比 +2,994人)
 - ・「降給」 7人 (同 ▲8人)



3. 汚職事件の状況

- 事件件数 76 件（対前年度比 ▲ 3 件）
発生団体数 67 団体（同 ▲ 2 団体）
当事者数 83 人（同 + 2 人）

- 汚職事件のうち
横領 46 件（対前年度比 + 4 件）
収賄 18 件（同 ± 0 件）

※ 両者を合わせると、汚職事件全体の約 8 割を占める。

- 部門別では
「教育」（19 件、25.0%）
「土木・建築」（12 件、15.8%）
「総務」（9 件、11.8%）など

- 態様別では
「公金等の取扱」（36 件、47.4%）
「土木建築工事の執行」（11 件、14.5%）など

※ 公金等の取扱の「公金等」には、学校徴収金等、外郭団体・所管団体の運営費等、施設の使用料等がある。

- 事件発生の主な要因（各項目内の選択肢で複数回答可）

- 監督の不十分：57 件

（上司の指導・監督に対する認識不足、事務繁忙のため監督不十分等）

- 業務チェックの不備：65 件

（担当者による単独での事務、監査・検査の形骸化等）

- 職員としての資質の欠如：109 件

（公金に対する自覚不足、金銭感覚の欠如等）

令和5年度地方公務員の懲戒処分者数等に関する調査結果(抄)

1. 懲戒処分者数の状況

■懲戒処分とは

職員の義務違反あるいは非行等に対する
公務秩序維持の観点から行われる処分

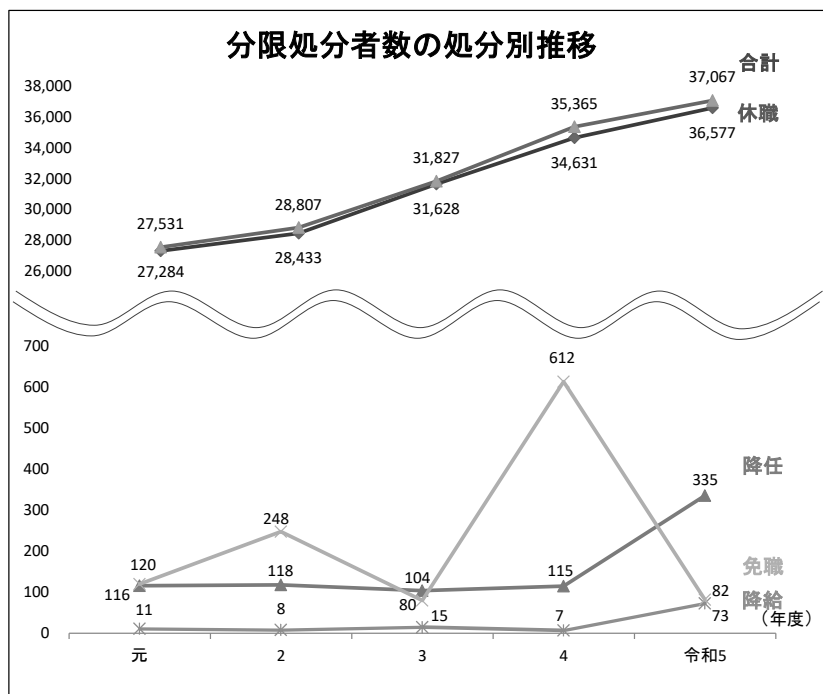
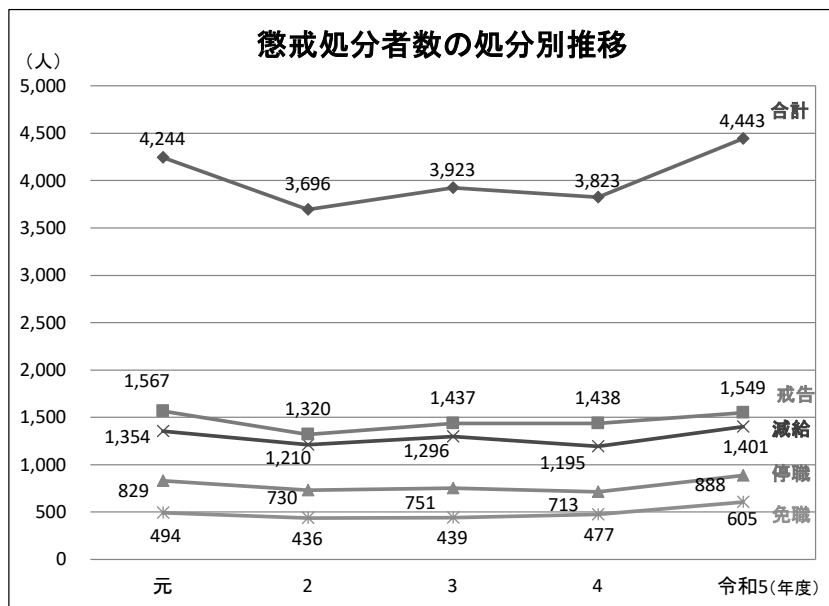
- 令和5年度中に懲戒処分を受けた職員数は 4,443人
(対前年度比 +620人)
- 主な行為別の処分者数
 - ・「一般服務違反等関係」 1,962人 (対前年度比 +208人)
(通常業務処理不適正、教員による児童生徒に対する非違行為、パワーハラスメント等)
 - ・「交通事故・交通法規違反」 940人 (同 +158人)
(飲酒運転等)
 - ・「公務外非行関係」 774人 (同 +124人)
(金銭・異性関係等の非行等)
 - ・「監督責任」 482人 (同 +44人)
- 種類別の処分者数
 - ・「免職」 605人 (対前年度比 +128人)
 - ・「停職」 888人 (同 +175人)
 - ・「減給」 1,401人 (同 +206人)
 - ・「戒告」 1,549人 (同 +111人)

2. 分限処分者数の状況

■分限処分とは

心身の故障の場合など、公務能率の確保等の
観点から行われる処分

- 令和5年度中に分限処分を受けた職員数は 37,067人
(対前年度比 +1,702人)
- 主な事由別の処分者数
 - ・「心身の故障の場合」 36,428人 (対前年度比 +1,908人)
- 種類別の処分者数
 - ・「免職」 82人 (対前年度比 ▲530人)
 - ・「降任」 335人 (同 +220人)
 - ・「休職」 36,577人 (同 +1,946人)
うち心身の故障の場合による休職 36,382人 (対前年度比 +1,932人)
 - ・「降給」 73人 (同 +66人)



3. 汚職事件の状況

■汚職とは

私利私欲のために職に関して不正をなすこと

- 事件件数 74 件 （対前年度比 ▲ 2 件 ）
 発生団体数 68 団体 （ 同 + 1 団体 ）
 当事者数 79 人 （ 同 ▲ 4 人 ）

- 汚職事件のうち
 横領 44 件（対前年度比 ▲ 2 件）
 収賄 13 件（ 同 ▲ 5 件）

※ 両者を合わせると、汚職事件全体の約 8 割を占める。

- 部門別では
 「教育」（17 件、23.0%）
 「農林・水産」（12 件、16.2%）
 「土木・建築」（9 件、12.2%）など

- 態様別では
 「公金等の取扱」（40 件、54.1%）
 「土木建築工事の執行」（8 件、10.8%）など

※ 公金等の取扱の「公金等」には、学校徴収金等、外郭団体・所管団体の運営費等、施設の使用料等がある。

- 事件発生 of 主な要因（各項目内の選択肢で複数回答可）
 - ・ 職員としての資質の欠如：81 件
 （公務員倫理の欠如、私生活における問題等）
 - ・ 業務チェックの不備：60 件
 （担当者による単独での事務、監査・検査の形骸化等）
 - ・ 監督の不十分：52 件
 （上司の指導・監督に対する認識不足、事務繁忙のため監督不十分等）

令和6年度研究活動記録

研究会	実施日	内 容
第1回	6月13日(木)	① オリエンテーション及び研究員自己紹介 ② 指導助言者による基調講義 ③ 研究会の進め方について協議
第2回	7月11日(木)	① 研究方針（方向性）について討議 ② 研究を進めるための課題整理
第3回	8月8日(木)	① 研究員所属市町村の取組みの共有 ② アンケート調査、ヒアリング調査（視察）について検討
第4回	9月19日(木)	① 視察先検討（地方自治体、民間企業） ② ヒアリング調査（視察）先への質問事項の整理
第5回	10月10日(木)	① 研究成果報告書の章立てイメージについて ② 視察先検討（地方自治体、民間企業、中間支援組織） ③ 視察先への質問事項の整理
視 察	10月25日(金)	藤沢市（神奈川県）への現地視察及びインタビュー調査
臨時会	10月31日(木)	① ヒアリング調査（視察）先への質問事項の整理 ② アンケート調査の項目検討
視 察	11月19日(火)	生駒市（奈良県）への現地視察及びインタビュー調査
第6回	11月21日(木)	① 調査内容の共有・分析 ② ヒアリング調査（視察）先への質問事項の整理 ③ アンケート調査の項目検討・配布準備 ④ 報告書作成準備
視 察	11月22日(金)	① 川西市（兵庫県）への現地視察及びインタビュー調査 ② 姫路市（兵庫県）への現地視察及びインタビュー調査
	11月28日(木)	立命館大学 経営学部 准教授 中原 翔 氏への組織不祥事に関するインタビュー調査

研究会	実施日	内 容
視 察	12月9日(月)	有限責任監査法人トーマツへの地方自治体支援業務に関するインタビュー調査
第7回	12月12日(木)	① 調査内容の共有・分析 ② アンケート調査の分析方法について検討 ③ 報告書執筆内容の検討
第8回	1月23日(木)	① アンケート調査の分析方法について検討 ② 報告書各章内容について討議 ③ 成果報告会の内容の共有・検討
第9回	2月13日(木)	① 報告書全体イメージの共有 ② 成果報告会基調講演の内容の検討
成果報告会	3月19日(水)	① 基調講演 「組織不正が起こるワケ」 立命館大学 経営学部 准教授 中原 翔 氏 ② 研究員成果発表 「地方自治体のリスクマネジメントの新たな視点 ～不正行為発生のメカニズムを踏まえて～ 成果報告」 ③ パネルディスカッション パネリスト 立命館大学 経営学部 准教授 中原 翔 氏 研究員3名 コーディネーター 奈良県立大学 地域創造学部 准教授 米岡 秀真 氏

研究員名簿

研 究 員

市町村名等	所 属	名 前
茨 木 市	消防本部 総務課	ス 諏 訪 高 宏
八 尾 市	環境部 環境施設課	イ 藤 藤 諒
高 石 市	教育部 こども未来室 こども家庭課	ヤマ オ リョウ スケ 山 尾 亮 輔
泉 佐 野 市	市長公室 内部統制室	キタ ガワ カズ ヨシ 北 川 和 義
阪 南 市	市民部 生活環境課	スエ ヨウ キ 末 田 勇 貴

指 導 助 言 者

奈良県立大学 地域創造学部 准教授	ヨネ オカ ヒデ マサ 米 岡 秀 真
-------------------	---------------------

事 務 局

おおさか市町村職員研修研究センター（マッセOSAKA）	ハマ ダ ショウ ヘイ 濱 田 翔 平
	サナ ダ アヤ ネ 真 田 彩 寧

研究員メンバー集合写真（令和7年3月19日撮影）



後列左から 事務局眞田、諏訪研究員、北川研究員、伊藤研究員、事務局濱田
前列左から 末田研究員、中原氏、米岡先生、山尾研究員

サマージャンボ・ハロウィンジャンボ宝くじの購入は
大阪府内で！



大阪の宝くじイメージキャラクター「たこ焼きクーちゃん」です。

「サマージャンボ宝くじ」及び「ハロウィンジャンボ宝くじ」の収益金は、販売実績等に応じて、各都道府県市町村振興協会に配分されます。

本協会では、配分された収益金を府内市町村に交付しており、各市町村において公共事業等をはじめ、少子・高齢化対策、地域情報化対策などの事業に活用されています。

大阪府内での宝くじの購入にご協力をお願いいたします。

令和6年度

地方自治体のリスクマネジメントの新たな視点
～不正行為発生のメカニズムを踏まえて～

令和7年3月

編著：米岡秀真

発行／公益財団法人 大阪府市町村振興協会
おおさか市町村職員研修研究センター
(マッセOSAKA)

〒540-0008

大阪市中央区大手前3-1-43

大阪府新別館南館6階

TEL 06-6920-4565

FAX 06-6920-4561

E-mail center-tr@masse.or.jp

協会HP <https://www.masse.or.jp/>

おおさか市町村職員研修研究センター

