

県職員の不祥事根絶を目指して

提言書

平成23年9月2日

山梨県不祥事根絶懇談会

【目次】

○ はじめに	1
○ 検討の進め方	2
○ 提言の概要	4
○ 不祥事根絶に向けた提言	
【Ⅰ 職員のやる気を高める取組の実施】	5
提言① プロとしてのプライドと責任感の醸成	5
提言② 職員のモチベーションを引き出す制度の 導入等	6
提言③ 外部との交流の促進	7
提言④ 職員研修所における研修の強化	8
【Ⅱ 組織等の不祥事防止機能の強化】	9
提言① 新たな行動基準の制定	9
提言② 管理職のマネジメント能力の向上	10
提言③ 風通しの良い職場づくり	10
提言④ 処分の一部厳格化と被処分者に対する フォローの実施	12
【Ⅲ 業務の効率化・軽減化】	13
提言① 業務の見直しの徹底	13
提言② 情報・知識・ノウハウの蓄積	14
○ おわりに	15
○ 山梨県不祥事根絶懇談会委員名簿	16

〇はじめに

県政の目的は、県民が幸せや豊かさを実感し、安心して暮らしていける社会をつくることであり、そのためには、県職員が県民から高い信頼を得ることが不可欠であることは言うまでもない。

県職員は、県民の全体の奉仕者として、本来県民の模範となるべき存在であり、一部の職員の不心得や不注意により引き起こされた不祥事により県政全体に対する信頼が失われることは、県庁だけでなく県民すべてにとっての損失であり、憂慮すべきことである。

県庁では、不祥事防止に向けた様々な取組が重ねられてきた。それらの取組が不祥事の発生抑制に一定の効果があったであろうことは認めるが、不祥事の顕著な減少にも至っていないことは事実である。

山梨県不祥事根絶懇談会は、県の組織外の学識経験者や企業経営者の7名の専門家をメンバーとして、幅広い視点や経験をもとに、不祥事根絶に向けた知事への提言を作成するために設置された。

多くの職員を抱える組織において、不祥事を根絶するための特効薬を見いだすことは難しい。しかしながら、県民の負託に応える責務を負う自治体として、コンプライアンス重視の職場づくりを徹底していくことは当然であり、できうる限りの取組を、強い意志をもって継続的に実施していくことが必要である。

当懇談会では、そうした観点に立ち、今後の不祥事の発生抑制、減少、ひいては根絶へと至る取組の一助となるよう、以下のとおり提言を行うものである。

提言の具体化にあたっては、検討すべき課題も多いと思われるが、可能な範囲ですみやかに実施されることを期待する。

山梨県職員不祥事根絶懇談会

座長 早川正秋

○検討の進め方

1 検討方法

不祥事を根絶するためには、その発生の原因を特定し、原因に応じた対策を立てていくことが必要である。

懇談会では、まず山梨県において近年発生した不祥事事案について、発生の状況や背景等を検討した上で、不祥事の「類型化」を行い、さらに類型ごとの原因分析を試み、それぞれの原因に応じた対策を不祥事根絶に向けた提言として取りまとめることとした。

2 本県における不祥事事案の処分件数

山梨県の最近10年間の不祥事事案の年間処分件数は、平成18年度に18件のピークを迎えるまで微増傾向にあった。その後の5年間においても、ほぼ横ばいで14件から18件の間を推移している。

職員1,000人当たりで比較した処分件数は、比較が可能であった他県と比べても特段件数が多かった訳ではなかったが、少ないとも言えず、ほぼ平均的な発生状況にあると思われる。

また、処分対象となった職員の階層について分析を行うと、係長クラス以下の比較的若い職員による不祥事事案が全体に占める比率が約8割と高かったが、所属全体をマネジメントすべき管理職クラスについても、全体の1割弱を占めていた。

3 不祥事の原因分析

不祥事発生の原因については、多くの場合、それぞれの職場環境、業務の内容、生活環境、個人の資質などの要因が複雑に絡み合っており、真の原因を特定することは困難であった。

しかし、懇談会では、過去の不祥事事案を大まかな類型に分類し、それぞれの類型ごとに主な原因について可能な限り分析を試み、次の3つの領域に分類した。(4ページ参照)

【主な原因】

領域1 モチベーションの低下・危機意識の欠如

- ・使命感やプロ意識の欠如
- ・前例への安易な依存
- ・チャレンジ精神の乏しい閉塞的な意識
- ・公務員としての倫理観の欠如

領域2 組織としての取組の不備

- ・行動基準と倫理観の徹底不足
- ・管理職のマネジメント能力の不足
- ・職員同士のコミュニケーション不足
- ・不祥事案の重大性に対する認識不足

領域3 業務執行上の不備

- ・煩雑で非効率的な業務手法
- ・ノウハウの伝承やチェック機能の不足

4 対応策の検討

不祥事を根絶するため、これら3つの領域について、それぞれ対応策を講ずることとし

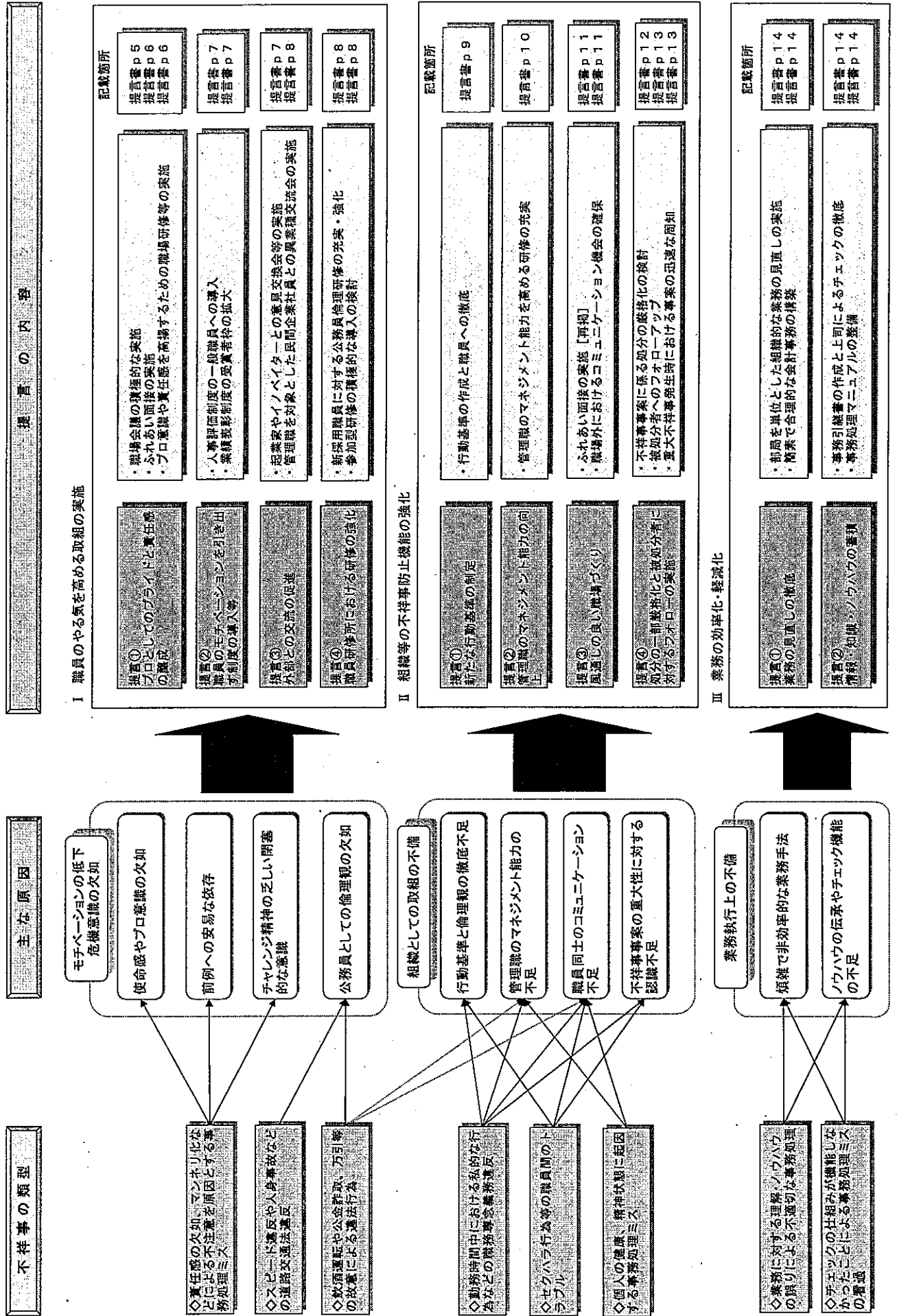
領域1に対しては、【Ⅰ職員のやる気を高める取組の実施】

領域2に対しては、【Ⅱ組織等の不祥事防止機能の強化】

領域3に対しては、【Ⅲ業務の効率化・軽減化】

の3つの視点で検討を行い、不祥事根絶に向けた10項目の提言としてまとめた。

○ 提言の概要



<不祥事根絶に向けた提言>

【I 職員のやる気高める取組の実施】

提言① プロとしてのプライドと責任感の醸成

- 近年、日本社会が様々な課題を抱える中、地方自治体が担う役割がより大きくなっており、県民福祉の最大化を図ることを目指して業務に取り組む県職員の責務は、これまで以上に重要となっている。職員一人ひとりがこうした状況に危機感をもち、自分の携わっている全ての業務が、県の目標達成に向けた取組の一端を担っているのだという、真の使命感を常に意識していることが大切である。
- そして、自分が携わっている業務が、県民生活の向上にどうつながって行くのかを常に考え、行政のプロとして自分の業務にプライドをもち、責任ある態度で業務に臨む必要がある。
- また、職場内の十分なコミュニケーションによる情報共有と意識統一を図ることにより、業務に対する参加意識や職場内の信頼関係を深め、個々の職員のモチベーションの向上につなげていくことが大切である。

【新たな取組項目】

<職場会議の積極的な実施>

職員の意識統一及び情報共有を図るとともに、職場全体の業務に対する職員の参加意識と職務へのモチベーションを高めるため、積極的に所属会議や担当内会議などの実施に努める。

<ふれあい面接の実施>

職場内により深い信頼関係を築くことが職員のモチベーションを高めることから、若手・中堅職員が仕事・家庭など分野を問わず、管理職に対して話ができるような面接の機会を充実する。

<プロ意識や責任感を高揚するための職場研修等の実施>

それぞれの職場において、プロ意識を醸成するために必要な業務研修会、勉強会等の取組を積極的に実施する。

提言② 職員のモチベーションを引き出す制度の導入等

- 職員のやる気を引き出すためには、職員の実績や能力、努力等を正しく評価することが必要である。現在、管理職については、公平性、透明性に留意した人事評価制度が実施されているが、こうした制度を早急に一般職員にも導入すべきと考える。
- また、人事評価制度の運営にあたっては、組織や所属としての目標と個人としての目標との連携や関わりを明確化するとともに、単に成果のみを求めるのではなく、個人の職員の目標の設定と目標達成に向けたプロセスを重視すべきである。
- さらに、職員の意欲や能力を高めるためには、個人や職場が取り組んできた業績や成果を積極的に評価し、褒め、認める制度を拡充すべきである。

【新たな取組項目】

<人事評価制度の一般職員への導入>

職員のやる気を引き出すため、公平性、透明性の高い人事評価制度を一般職員にも導入する。また、当該制度の運用にあたっては、明確な目標を立て、積極的にチャレンジする職員が適正に評価される仕組みとなるよう工夫する。

<業績表彰制度の受賞者枠の拡大>

創意工夫を凝らして困難な課題を解決した職員の努力に報い、さらなるインセンティブ（誘因）効果を高めるため、職員業績表彰制度の受賞者数の枠を拡大する。

提言③ 外部との交流の促進

- 公務員は、一般的に減点主義で評価されがちのため、失敗をおそれ、前例踏襲主義に陥る傾向があるとされている。県職員にも、そうした傾向が見受けられ、様々な取組を進める上で、新たな発想力、柔軟性、創造性に乏しいと感じている県民は多い。
- 新しく枠にとらわれない県庁外部の考え方に触れ合うことによって、保守的になりがちな公務員特有の意識から脱却し、時代のニーズにあった県や職員の可能性や在り方などについて、職員一人ひとりが考えていく必要がある。

【新たな取組項目】

<起業家やイノベーター（革新者）との意見交換会等の実施>

職員の意識改革を図るため、インスピレーション（ひらめき）を刺激する民間の起業家やイノベーターと若手職員等の意見交換会や研修会を行う。また、枠にとらわれない斬新な発想を引き出すため、先進的な地域の視察といった研修機会の提供を検討する。

＜管理職を対象とした民間企業社員との異業種交流会の実施＞
一般職員を対象として行っている民間企業との異業種交流
を管理職に導入する。

提言④ 職員研修所における研修の強化

- 「鉄は熱いうちに打て」と言われるように、経験年数の浅い、若く優秀な職員に対し職員としての高い使命感を与え、公務員倫理を徹底する研修は、不祥事防止の上で効果的である。
- 職員の服務関連の研修については、これまでも各階層に対して行われてきたが、講義形態中心の受動的な研修となることが多かった。しかし、今後は、研修の実施方法や効果を見極めながら、ケーススタディ（事例研究）、ディベート（集団討論）、ブレインストーミング（集団発想法）などの参加型研修の積極的な導入を検討すべきである。

【新たな取組項目】

＜新採用職員に対する公務員倫理研修の充実・強化＞

職員研修所で行う新採用職員研修の見直し等を行い、服務規律の確保により重点を置いた研修を行う。

＜参加型研修の積極的な導入の検討＞

ケーススタディ、ディベート、ブレインストーミングなど、より高い効果が期待できる参加型研修の導入を検討する。

【Ⅱ 組織等の不祥事防止機能の強化】

提言① 新たな行動基準の制定

- 県職員は身分が保障されている反面、地方公務員法第30条（サービスの根本基準）、同35条（職務専念義務）、同33条（信用失墜行為の禁止）などから明らかなように、職務に全力で取り組むだけでなく、勤務時間外にあっても県民からの信頼を毀損するような行為をしてはならないなど、常に高い職業倫理を保持することを求められている。
- 県職員として果たすべき責務を明確にするとともに、故意による不法行為をはじめ、不祥事を未然に防止するための基本的な考え方や行動規範となる行動基準を作成し、職員一人ひとりに徹底することが必要である。

【新たな取組項目】

<行動基準の作成と職員への徹底>

職員個人や組織が行動する際の基本となる考え方や行動規範を明示した行動基準を作成する。

この中には、対象となる行為自体が曖昧で、加害者側と被害者側の認識が異なるようなセクシュアルハラスメントなどの防止に向けた考え方を盛り込む。

提言② 管理職のマネジメント能力の向上

- 職場において管理職が不祥事防止に果たす役割は非常に大きく、業務の執行状況のチェック、不祥事を許さない職場の雰囲気づくり、組織体制の整備、職員の悩みやストレス相談、情報収集、不法行為等の事前察知など、様々な面での目配りや気配りが求められている。
- こうした重要な役割を担う管理職のマネジメント能力を向上させるため、研修内容の充実を図るべきである。また、管理職自身も、自分に課せられた役割を十分理解し、職場のマネジメント能力をより向上させるよう努めるべきである。

【新たな取組項目】

＜管理職のマネジメント能力を高める研修の充実＞

リスクマネジメント（危機管理）、職員のモチベーションアップ、不祥事を許さない職場の雰囲気づくりなど、管理職のマネジメント能力やコーチングスキル（指導能力）を向上させるための研修を充実する。

提言③ 風通しの良い職場づくり

- 現代の若い職員は、IT（高度情報化）社会の中で育っているため、人と直接触れあうことが少なく、コミュニケーションをとることが苦手な者もいる。また、豊かだが停滞して閉塞感が漂う社会しか知らないため、右肩上がりの社会で大半を過ごしてきた管理職にある職員とは価値観が違う場合もある。

- こうした若い職員に対して、仕事上のコミュニケーションだけをとっていたのでは、世代間のギャップや価値観の違いなどが原因となって、十分な相互理解や意思の疎通が図られず、業務に思わぬ齟齬をきたすといった場面も想定される。
- 管理職の立場にある職員は、職員同士が相互に理解し合い、信頼関係を築けるよう、常日頃から風通しの良い職場の雰囲気づくりに努めるとともに、自らも若い職員に積極的に声をかけたり、面接の機会を充実させるなどによって、職員や業務の異変を察知できる職場環境を構築していくことが必要である。

【新たな取組項目】

＜ふれあい面接の実施 [再掲] ＞

職場内の信頼関係をより深めるため、職員とのコミュニケーションをとる機会を確保し、管理職が若手・中堅職員と行う面接の機会を充実する。

＜職場外におけるコミュニケーション機会の確保＞

県や職員互助会などが主催するスポーツ大会への職場ぐるみでの参加や、職員同士の親睦を図るための様々な活動を奨励することにより、職務を離れたコミュニケーション機会の確保に努める。

提言④ 処分の一部厳格化と被処分者に対するフォローの実施

- 県では不祥事を防止するため、これまでも事実関係を確認した上、厳正な処分を行ってきたが、目立った効果が上げられていない部分もあった。しかし、処分による抑止効果も一定程度期待できることから、運用の厳格化を含めた全般的な処分の見直しを行う必要がある。
- また、処分を受けた職員に、一定の期間更なる反省を求め、不祥事の重大性に対する認識を深めさせることにより、再発を防ぐことが大切である。特に、県民の信頼を大きく損なう重大な不祥事事案については、厳しく対処する必要がある。
- 過日、県職員が電磁的公正証書原本不実記録等の容疑で逮捕されるという事案が発生したが、1年ほど前に同様の容疑で県職員が逮捕され実刑判決を受けた記憶はまだ新しく、県の自浄能力に対し、多くの県民が疑念を抱いていると言っても過言ではない。
- こういった故意による不法行為を防止することは極めて難しいが、これまでどおり、厳格な処分を行うことはもとより、さらに、本人に厳しく反省を促すとともに、組織全体としての抑止効果を高めるため、新たな措置を講じる必要がある。

【新たな取組項目】

<不祥事事案に係る処分の厳格化の検討>

不祥事の発生に対する抑止力強化の視点に立ち、不祥事事案全般への処分の在り方について、期待される効果を見極めながら運用の厳格化を含めた検討を行う。

<被処分者へのフォローアップ>

被処分者に対し処分を行った後、必要に応じてレポート提出を義務付けるとともに、所属長が一定の期間中、定期的に面談を実施するなどのフォローアップを行う。特に懲戒処分に該当する不祥事案については、直接の上位者を行動観察者に指名して指導を行うとともに、必要に応じて行動記録を(人事課に)提出する。

<重大不祥事発生時における事案の迅速な周知>

故意による不法行為や飲酒運転など重大な信用失墜につながる不祥事案については、速やかに県庁全体に周知し、綱紀粛正の徹底を図る。

【Ⅲ 業務の効率化・軽減化】

提言① 業務の見直しの徹底

- 職員数が大幅に削減されている中、業務量が減少しないのであれば、事務処理ミスを減らしていくことは難しい。組織として業務の見直しに取り組み、前例踏襲で繰り返されているだけの必要性が低い業務については廃止するなど、業務の簡素化、効率化を図るべきである。

【新たな取組項目】

<部局を単位とした組織的な業務の見直しの実施>

業務改善・事務処理ミス防止対策推進委員会が中心となって行っている、事務処理ミス防止対策への取組と同時に、各部局が責任をもって、業務の見直しを行い、業務の簡素化、効率化を推進する。

<簡素で合理的な会計事務の構築>

物品、役務、委託などの主な会計事務について、決裁や合議における所属内や組織間の役割分担を明確化し、チェック機能の実効性を高めるとともに、事務処理の標準化や、下位職への決裁権限の委譲を積極的に進めるなど、より簡素で合理的な会計事務を構築する。

提言② 情報・知識・ノウハウの蓄積

○ 必要な情報等の蓄積・継承・共有化

複雑化、専門化する事務において、事務処理ミスの発生を未然に防ぎ、事務処理を効率化させるには、業務の削減や改善も必要であるが、業務を円滑且つ効率的に執行するために不可欠な情報・知識・ノウハウなどを組織的に確実に蓄積し、共有化・継承していくことが重要である。

【新たな取組項目】

<事務引継書の作成と上司によるチェックの徹底>

情報や知識等を共有化・継承するため、適切な事務引継書の作成と、上司による内容のチェックを徹底する。

<事務処理マニュアルの整備>

職場内で事務処理のノウハウを共有化するため、担当者以外の職員にも理解できる事務処理マニュアルを整備する。

〇おわりに

昨年12月、知事からの要請を受け、我々7名は不祥事根絶懇談会の委員に就任し、県職員の不祥事根絶のために議論を重ねてきた。

しかし、この提言の取りまとめにかかろうとした8月上旬、重大な不法行為が疑われる不祥事案が発覚した。

県職員が外国人女性と日本人男性の偽装結婚に荷担し、電磁的公正証書原本不実記録等の疑いで逮捕されるという、昨年の事案とよく似た内容であった。

今回の事案が発生した時期は平成20年であり、昨年の事案より前ではあるが、連続して同様の不法行為により逮捕されたことは、県職員の不祥事根絶のために尽力していた我々委員はもとより、県民にも大きな衝撃をもたらした。

不祥事の発生は、県行政に対する不信感を生じさせ、県民の協力が得られなくなることも懸念されることから、業務の停滞など県の行政運営に多大なる支障をもたらすものである。

今回の事案をきっかけとして、もう一度襟を正し、この提言書に示された取組項目を着実に実施することにより、公務員倫理の確立と不祥事根絶に真摯に取り組んで欲しい。

そして山梨県職員が、県民の模範となり、信頼される職員としての地位を取り戻し、県政の目標である県民福祉の増進に向けて、さらに邁進していくことを期待するものである。

○山梨県不祥事根絶懇談会委員名簿

区分	氏名	勤務先等	役職等
学識経験者	あおき しげき 青木 茂樹	駒沢大学 経営学部 市場戦略学科	教授
〃	かとう たかひろ 加藤 隆博	加藤隆博事務所	公認会計士 税理士
〃	のむら ちかこ 野村 千佳子	山梨学院大学 経営情報学部	教授
〃	はやかわ まさあき 早川 正秋	早川法律事務所	弁護士 (座長)
企業経営者	うえまつ ますみ 植松 増美	アサヒビール(株) 医療法人 銀門会	名誉顧問 理事長
〃	ささき まりこ 佐々木 満里子	国際建設(株)	代表取締役 会長
〃	ふかさわ かつみ 深澤 克己	(株)I7M富士	常勤監査役

(区分別50音順、敬称略)