

第14回丹波市不正事務処理に関する第三者委員会会議録

日時 平成27年 1 月20日（火）

場所 兵庫県民会館会議室1101号室

【会議開催時間】

会議開始時刻 10時00分

会議終了時刻 12時30分

【会議日程】

- 1 定足数の確認 委員 5 名出席により定足数を満たしているため会議を開催する。
- 2 委員長あいさつ 大内委員長あいさつ
- 3 議事
 - (1) 最終報告書の骨子（案）について
最終報告書は、中間報告書に加筆する形式を採用することとした。
最終報告書に追記する項目は、次のとおり。
 - ・ 水道部水質事案についての事実認定及び問題点
 - ・ 中間報告後における市当局の取り組み状況についての評価
 - ・ 中間報告後における消防本部の取り組み状況についての評価
 - ・ 当委員会が実施したアンケート調査についての実施の目的、内容、結果等
 - (2) 関連事項について
市当局が所属ごとに実施した不正事務処理に係る研修について意見交換を行った。
 - (3) その他
これまで実施した市長訓示式の発言要旨について市当局に提出を求めることとした。
- 4 今後の開催予定
 - 第15回第三者委員会開催について
日時：平成27年 2 月16日（月）午後 3 時から
場所：兵庫県民会館会議室1101号室
 - 第16回第三者委員会開催について
日時：平成27年 3 月 5 日（木）午後 3 時から
場所：兵庫県民会館会議室1101号室
- 5 傍聴者 なし
- 6 会議に出席した者（8 名）

委員会委員 安藤委員、大内委員、上脇委員、北林委員、元吉委員
委員会事務局 企画総務部総務課長ほか 2 名

第14回丹波市不正事務処理に関する三者委員会

日時 平成27年1月20日（火）

場所 兵庫県民会館会議室1101号室

午前10時00分 開会

●事務局 それでは、委員の皆さん、大変お忙しい中をお集まりいただきましてありがとうございます。

まず初めに、報道機関からの写真撮影の許可についてでございますが、報道機関より写真撮影の申し出がありまして、第三者委員会傍聴規定第7条の規定に基づいて委員長からの許可を得ておりますので、ご報告させていただきます。

そして、次第の1番目の定足数の確認でございます。

委員会条例第7条第2項の定足数を満たしておりますので、ただいまより第14回丹波市不正事務処理に関する第三者委員会を開催をいたします。

委員長さんのご挨拶をいただきまして、3番目の議事につきましても委員長さんの進行によりましてお願いしたいと思っております。

議事につきましては、委員会条例第7条1項の規定に基づいて、委員長さんが議長となって進行をお願いしたいと思っております。

それでは、委員長さんのご挨拶をもって開会をお願いいたします。

●大内委員長 本年初めてでございます。皆様よいお年をお迎えになりましたでしょうか。本年もどうぞよろしくお願い申し上げます。

委員会までに研修の記録もいただいておりますので、それとアンケートを絡めながら、今日は議論を深めていただいて、それからもう最終報告書の準備にかからないといけないと思いますので、目次というようなものでもないんですけど、ざっとお渡ししておりますので、そういう形でいくかどうかは議論していただくんですが、書き込まないといけないのはそういう項目かなと思いますので、できれば今日議論の後、分担をある程度決めて次回につなげたいと思いますので、よろしくお願いいたします。

それでは、早速に議事に入らせていただきます。

何かからいたしましょうか。事務局のほうから特に資料とかの説明等はございますでしょうか。もう送っていただいた、見ればわかるということですよ。特に補足の説明とかはありませんか。

●事務局 課内研修報告書をつけさせていただいております。これもご覧いただいてということですのでよろしくお願いします。

●大内委員長 前はアンケートの結果が出て間もなかったということで、ざっとした印象しか話し合っただけなんですけれども、その後、読んでいただいて、さらに何か気のついた点とか、あるいは今回の研修の結果と絡めて、何かございましたらそのあたりから議論に入りたいと思いますが、いかがでしょうか。

●元吉委員 新しくお送りいただいた研修資料というのが、自宅に送付をされただけなんです、どういう指示書のもとに所属長に実施の依頼をされたのか、また指示書の中には、この研修記録後、実施後、どういう取り扱いをするということも含まれて実施されたのか、教えてください。

●大内委員長 そもそも一斉研修ですよ。ほとんどの部署網羅されてね。

●事務局 そうですね、全ての課内研修、中間報告書を見て、全職員が読んで、課ごとに研修をしてほしいということの依頼の中で実施したという、特に指示書というものは作成してはいないですけども、それを受けて課の中でそれを一人一人の自分のものとして受け止めるような形です。そのようなところで、報告書、課内の報告書をまとめ上げたということです。

●大内委員長 それじゃ、例えば市長さんの話を受けて、誰かがやろうと言わないと。

●元吉委員 市長の指示なんですか？それとも。市長、副市長、企画総務部長、どなたがそれをご発声をされたのか。職員研修担当の方とか、いろいろ。

●事務局 これは市長ですね。市長、副市長も含めてですね。

●元吉委員 市長、副市長から指示があり、市長、副市長に報告をしたということですか？ということは、その後の取り扱いも市長のみぞ知ることですか。

●事務局 全ての職員が報告書を今作成、報告書というか、第三者委員会の中間報告書を受けて、レポートをつけて書いてるんですね。それを受けて、課内研修を行っている。

●大内委員長 それがあるんだ、前提として。

●事務局 はい。ただ、それを市長、副市長が全職員の分をつぶさに読み込むというよりも、課の中で研修をするということで課長の手元で整理をしたというところ。それを受けて、この課内研修をして、それぞれ課ごとにまとめ上げているというようなところ。

●大内委員長 12月に丹波市のほうにお邪魔したときは、この研修の話は出てなかった

ね。

●元吉委員 研修は出てなかったです。

●大内委員長 何かペーパーでいただいたのとは、でもこれで見ると12月の大体中ごろとか。

●元吉委員 私どもがいただいている市長の訓示というのが。

●大内委員長 12月5日ごろからされてるところもあるね。

●元吉委員 毎月訓示されてるのも、10月31日と11月4日に市長訓示式という要録はいただいたんですけど、その後はいただいてないんですけれども、報告されているんでしょうか。どういう指示があって、どういう実施をされ、それがどうつながっていくのかという流れがちょっとつかめなくて、個々の職場にお任せ状態に見える、逆に言うとな。提出もされたけれども、それは個々の提出、せっかく全員が提出をされたということであれば、それをどう活かすのかが大事やと思うんですけれども、全部が市長にただ報告しましたというと、市長がまたそれに対してやりとりを全部市長がしなくちゃいけなくなっていくので、余り組織的な動きに見えないんですね。組織は通常市長のご意向により、もちろん指示のご発声のもとだけれども、それを部長という職がまた解釈をし、課長が、課内研修をすれば当然課長がそれをどう取り扱うかを決定をして、何かを進めていくとか、また次につながる必要があると思うんですけれども、その流れを教えてくださいませんか。

●事務局 この取り組みについては、年末にお渡しさせてもらった不正事務処理に関する現在の取り組み状況の中にまとめているところなんですね。これも中間報告に向けてさまざまな取り組みを実施をしようというところの中で、職員の取り組み可能なことを出そうかといったところでまとまっていた取り組みです。

その取り組みについては、市内部の不正事務処理の再発防止委員会の中でまとめて、それを受けて市長、副市長のほうがこのレポートを全員提出をさせて、課内研修をするというところで、今、一つの仕組みとしてやっているところです。

今、元吉委員さんおっしゃるように、市長、副市長が全部読み込んでというところにはいきませんので、課内研修として今まとめているのはそれなんですね。

それともう一個の取り組みとしては、市長がメッセージを継続するというのも一つの取り組みとして10月から現在まで続けてやっているというようなところでございます。

●大内委員長 この報告書は皆さん課長が書いてらっしゃるんだけれども、一応これは部長宛てに提出。

- 元吉委員 誰宛てか。
- 大内委員長 部長に提出ですかね、それとも。
- 事務局 課長ですね。
- 大内委員長 課長が報告してるが。
- 元吉委員 課長がしたとおっしゃいましたね。
- 事務局 課員の感想を受けて、そして課員との研修を受けて、課長がこれを報告書としてまとめている。
- 大内委員長 誰、誰宛てに。
- 事務局 自分たちの部署、自分たちの課です。
- 元吉委員 部下宛てということですか。
- 事務局 部下宛てというか、結果としてまとめて、これを市長まで出しているということ、市長に出し、報告として。
- 元吉委員 報告対象は誰かということですね。
- 事務局 課長から市長ですね。
- 元吉委員 課長から市長。
- 事務局 課長から部長というのは、市長、副市長ということですね。
- 大内委員長 課長から部長を通じて市長まで上げると、こういう格好ですか。
- 事務局 そうです、そうです。
- 元吉委員 今の取り組みのフローが欲しいですね。
- 大内委員長 そうだね。
- 元吉委員 不正事務処理委員会との関係、それから市長の訓示だというご発声とその指示をもって何をされ、それがどうつなぐものかという。一生懸命やっただけでいるようなので。
- 大内委員長 やっぱこういう試みがあってという報告、今のところ書くかどうかは別として、こういう試みがあってそれに対する評価ができれば評価をしたいし、さらにこういうふうにされたらどうかという意見を出すことも可能性としてはありますので。
- 元吉委員 そうですね。すごく体質があらわれてるなと思っているんです。体質というのは、何か言われたからやるという勤勉実直さはあるんですけども、何を言われたのか、何のために言われたのか、それをどうするのかというPDCAサイクルのような形で言うならば、やっぱり意図するものがあって、それを検証する形で実行し、報告が上げられ

ば、その改善がまた当初の意図したものに返ることができるんですけども、単に研修しなさいというのは何のための研修なのかということを、研修をしてどうするのかという意図がなければ、研修しなさいという指示を出しただけで、意図はないんですね。どっちかというと、意図が見受けにくいですね。

そこに返らないと、この研修は意味があったなとか意味がなかったなとかいうことも、どこに立ち返れば意味がある、ないかが判断できるのかも、これを見る限りなかなかつかみにくくて。

一遍に申し上げると、それはそもそものコンプライアンス方針をつくられたらどうかなという中間報告の提言とか、組織目標というものをまず組織長がつくることも一つ大事な要素なんじゃないかということをお書きしたのは、まず報告があれば方針に立ち返って方針が遵守できているかどうかということで、みんなで検証すれば、その反省点を方針を直すなり方針の実行のプランを直すなりという形に返ることができるので、起点をつくろうということなんですね。

それをかみ砕くならば、各所属長が、じゃあその方針をどうやって自分は徹底しようかなということを目論んで、当然完璧であればあるほど、好ましくはあるんですけども、人間そうはいかないものなので、どんなふうに、うちの部署だったら徹底したらいいかなというやり方を目標化するのが課長の役割なわけで、組織でこういうやり方をしようよと、プランニングをする人が、まずプランがあって、そのことについて職員にどうやったと聞く研修をされて、そうかと、君たちこうだったのかというふうに、このような研修で共有ができることはすばらしいと思うんですけど、そのことをもって課長は、こんなことをしましたという報告ではなく、それは当初自分たちが設定した組織の目標に鑑みた場合、職員のほうの実力がちょっと足りなかったとか、若しくは新たな事象が起こって、そのとおりいかなかったんだということがわかったので、プランの立て方が甘かったとか、目標が低かったとか、高かったとか、課題の設定が不適切だった、課長のマネジメントに返るという学習がされて初めて、それは組織の体質として不正事務処理委員会を永久に開いているわけにいかないの、自助努力でそれをし続けられる体質をつくろうというのが、コンプライアンス方針をつくり、組織目標をつくって、そこから研修を始めるというほうが無駄がないんじゃないかなという意図なんですね。

それが何となく第三者委員会報告出た、どう思う、聞けやという感じで、第三者委員会の報告を起点としてしまうと、それは一過性のものなので、報告書は上がってきますけれ

ども、みんなもあれまた話すんやけどどうなったという形で、またこの研修自体が第三者委員会が終わればあんなことしたなというだけが、またするんかというような形の何かP D C Aのドゥだけが繰り返されるという形になって、もったいないと思っている次第です。

●事務局 今、元吉委員さんおっしゃるように、この第三者委員会の中間報告を受けて、職員の中でもまだまだ読み込みができてない職員がいたり、何度も読んだ、自分として捕まえている職員がある中で、今回の研修は、おっしゃるように、この研修をもって何か成果を上げるというところまで、いってないと思います。

まず、中間報告なり今の状況を踏まえて、今の時点で何ができるかとか、課としてどう、職員としてどう受け止めるかという本当に初歩的なところの、本当に研修というか、読み込みにとどまっていて、課内の研修の報告も、深みというか、考え方もまちまちなところなんです。

さらに、これを受けておっしゃるような研修を続けていく必要が多分あると思うんですけども、そこまでのものではない。

●元吉委員 研修をする前に、何の研修をするのかを決めるマネジャーが、管理職がどういう研修をするのかを組み立てましたかというのがまず研修に大事な最初の要素なので、そのループが始まらないんですね、永久に。当然まちまちですよ。全員が読んでこいよということと、全員からレポートを上げさせることは一つのきっかけとしていいと思うんですけど、その後に研修の仕方というのが、まず所属長のプランから始まっていないということに、何かばらつき感を永久につくってしまうことになるので、まだそこに至らないんじゃないくて、その始め方の第一歩が、ボタンのかける最初のかけ方が違うかなというのを今日はちょっと印象として受けたことを場合によってご指摘したほうがいいのかなと思ったところなんです。

●大内委員長 なかなか研修って難しいですよ。ある一定の技術を習得させるような研修だったら、目的がはっきりしてるから、みんなをこのレベルまで引き上げるための研修だというのはっきりしてるんですけども、本当に研修の目標を絞るというのは難しいことですよね。

●元吉委員 それを決定するのが、まずマネジャーが、うちの課の場合こうしようというやっぱり仮説を持ってプランニングした上で研修をするという検証のさせ方ということが多分設定してないと。

●大内委員長 そうね、とにかくやって、そこから拾い上げるというよりは、仮説じゃないけど、多分こういう方法だろうということでやって検証するというのが一番能率的なんだと思いますね。帰納法と演繹法^{えんえき}じゃないけれども。

●元吉委員 そう、途中がね。市民の企画だったり副市長、企画総務部長、総合政策課長ですか、というあたりが、市長と言った後に、じゃあこんなやり方をしましょうという間が重要な要素なのか、それこそが組織を動かすマネジメント機能だと思います。すみません、一人でしゃべりました。

●北林委員 これはあれですか、課によって違うと思いますけど、何回かやってられるんですか。これは1回やったやつが報告として上がってるというか。

●事務局 そうですね、はい。

●北林委員 そういうことですか。

●事務局 はい。

●北林委員 ほんなら、次にまたこれを受けて、この部分についてどうするんですよというのは、それは課の判断というんか、そこになるわけですか。

●事務局 今回、こういった事案を受けて、全課的に取り組んだのは今回初めてで、これを継続していこうとかいうことの決定は今のところないんですが、ただ年間スケジュールの中に研修計画を各課ごとにそれこそまた打ち立てていきますので、その中にこれを継続的にはどういう目的とか、どういう答えを求めるために研修をするということを例えば研修計画の中に位置づければ計画に入っていくという仕組みではあるんですけども。

●北林委員 そういうことですか。

●元吉委員 それも研修は何のため？なんですよ。普通は人材育成、能力開発のため、能力向上のためとすると、じゃあその能力は何のためにつけるのかという話があるので、この仕事をよくするためという、やっぱり上位目標があるので、研修計画が必要なんじゃないくて、それぞれの組織にどんな人材が必要なのか、どういう能力が足りないのかという、まず能力診断が要るわけですよ。そのために、こういう研修計画をそれぞれが、課長が立てていく項目を持つかどうかというプランをまず組織の中に持っていないと、研修だけ続けなさいといっても、さきの不正処理のための研修をするよりは不正をしない仕事はどんなふうによくするのかという、所属のやっぱりプランニングが先かなという感じがすよね。

●事務局 全庁的な取り組みとしては、確かに機械的な作業になるんですけども、項目を

例えば職員課のほうで入れていくとかいうことをすると、全課が全市的に取り組みますし、自ら取り組むという考え方を持つと、例えば消防の事案なんかも今いろんなことが起こってますので、消防署独自でそういう自己研さんをするような場面は部署ごとに持つてるというところもケースとしてはあるんですけども。

●元吉委員 それだったら、さっき言ったそれぞれの所属長が個人目標で書いてらっしゃるので、個人目標で書いたものというのはなかなか全部で検証がしにくいと思うので、組織の目標として消防は今回こういう取り組み方をしようと思っていますんでという前提が見えるようにしましょうと。それで、例えば第三者委員会をきっかけに、第三者委員会とか不正事務処理をきっかけに行った研修は大もとの組織の目標のここに位置づけられますという、やっぱり組織全体のお役目があります。それはどういう事業なりどういう施策を担っているのか、その施策を進めるに当たってどういうところでエラーが起こりやすいのか、行き詰まりがしやすいのか、若しくは場合によって不正が起こりやすいのかという業務のプロセスがあって、その業務のプロセスにおける能力なり意識が欠如している、ちょっと足りないとするならば、その件についてこの研修を活用しようという、やっぱり流れがあるんですね。それがトータルで組織の長が責任を持つということを開示して、庁内でいいんですけども、組織目標として開示して、今回の研修はこのように使っていますというのが報告書だと思うんですね。

研修報告というのは、研修で何やりました、このことは例えば足りません、広報が必要だ、必要だと書いてることは研修報告ではなくて、必要なことに対して今こういう形で進めています、若しくはこれをさらにこんなふうに取り組みますという大もとの組織目標があれば、この研修したことをどう取り入れるのかをマネジメントとしての報告書にすべきもので、研修の報告は職員が書くのであればこれでいいんですけども、所属長が書くとしたら、課の目標に照らし合わせた研修の意義と効果を書く、書ける環境をまず、組織目標なり何かつくらないと、こういうことが起こって永久にいわゆる。

●事務局 実施報告にとどまっているというところが。

●元吉委員 実施報告を永久に繰り返すことになってしまわないかなという危惧がね、そういう取り組み方をしてしまっていることに問題を感じずに、やってます、やってます、やってますということをみんなで、実を言うと、これはやればやるほど無効力感を増していく可能性があるんですね、職員からすると。それが不正をまた招く危険性を持たないかというのは、何遍やっても一緒やないかとか、あれはどうなったんやという形になると、

また所属長への不信感、どうせやってもなと、やらんでも一緒やという話になってくると、意外と全員で一斉にやるというのはやらせ方のとても重要性が必要かなと思う。せっかくやってらっしゃるので。

●事務局 委員さんのおっしゃる意味がよく理解できます。その中で、この所属長にそういう指示は確かにできてません。研修を実施報告書としてそれぞれの課長の思いの中で統一感はありませんので、出てきていることと、冒頭申し上げたように、本当に職員の中でもいろんな意識レベルの差があり過ぎたというところがあって、本当に読み込みができていない人もあったりと、そういったところをまずは全職員が一定の意識を、遠く離れてる部署の職員もこういう問題が起こって、一所懸命になって指導に取り組まないといけないというあたりの意識レベルを上げるという作業になったというところで、いつも全員が意識をするという意味では部署としては一定効果があるのかなという時点のものでとどまっているかもわかりません。

●北林委員 もう一回確認なんですけど、これは市長さんと副市長さんはこれと同じものが上がってる。これに付加して添付資料というか、もっと何かついて上がってるということではない。

●事務局 ではないです。

●北林委員 これと同じやつで上がってると。そういう理解でいいですね。

●事務局 はい。

●北林委員 そうですか。

●大内委員長 600人からいらっしゃる職員のそれぞれの感想を、まず第三者委員会の報告に対する感想というか、そういうレポートを出されてるわけですよね。だから、それはそれこそ本当にそれぞれ深く考えてる人から義務的にちゃらちゃらっと読んだ人も、それはいろいろあると思うんですけれども、やっぱり例えば消防と水道は離れてるところだから起こったんだとか、そういう意識の人も幾つか読んでもうちにありますし、だからそういう人もある、こういう人もあると、並べて書いてある報告、それもまずどんなことを書いてあるかということをチェックした上で、そういう考え方はどうなのかとか、やっぱり自分のそれを振り返ってみて我が仕事はどうなのかとか、そういうふうに考えるように持っていくのが研修かなというふうに思うんですけど。

●元吉委員 そうですね。

●大内委員長 あの人がああ言うてる、この人がこう言うてるという羅列だけではね。だ

から、やっぱりおっしゃったように、自分の課はこうあるべきやというものを一応イメージされた上でレポートを集めて、そういう方向づけをするというのが課長さんの義務かなというふうな印象は受けましたですね。そういう形で書いてあるレポートが余りない。こういう意見があって、こういう意見がありましたと、まとめてあるのがほとんどだったんで、確かにそれはそうだろうけれども、どういうふうに、意見の操作じゃないですけど、自分の考えはどういうふうにあるべきだというのがあって、こういういろんな事件があったと、どう思うかと、じゃあ自分ところではどうなのかというような形で進めていかれたのかな、どうなのかなというのはちょっと疑問としては残りましたね。

●元吉委員 ということは、中間報告でマネジメントの研修が必要、若しくは組織目標、そして方針が必要と書いた話が、そう書くだけではなかなかその実態は起こらないということがわかったのが私たちの学習で。

●大内委員長 もっと具体的にというか、例えばとかいって書かないとだめだね。

●元吉委員 具体的に書かないとだめなんだなということがわかった。

●大内委員長 例えばこういうという。

●元吉委員 今の大内委員長がおっしゃったのは、まさしく私も思っていて、全員が読み込みが違うという事実を把握するというのがとても大事なステップで、PDCAで言うなら組織目標があるのがまず1つですけれども、皆さんは暗黙知ではあると思うんです。ただ、それが暗黙のままだと何となくなるので、結局何をそうだったのかを共有しないまま始まりますから、何かわかんないけど研修したになってしまう。だったら、僕たち最初はどうだったよねというのがあって、それはどうだったといった場合、例えば委員からこういう話があるけど君たちはどう思うんだと聞けば、僕たちもやってますよという人もいたり、そんなこと言われても現実無理ですよと言ってみたり、何の意味かわかりませんというばらつきがあることを把握するのがチェックですよ。

なので、すごく大事な今情報をお持ちだったら、まずはそれぞれの部下はどう解釈しましたかということを、所属長はどう捉えたかを、まず所属のばらつき感を、ばらついたらいけないととるのではなくて、ばらついてるもんだととった場合、どういうばらつきがあるかということを把握する、チェックして把握するという今材料があるんでしたら、それぞれの所属における特性はどうだと、現状把握をまずしろと、現状分析をしろというのが最初の指示だと思います。検証する以前に。

次に、そのばらつきを是正するためには、君の部署だったら何が、どんな研修が必要と

思うかという研修計画を出させて、研修をして、それは当初のばらつき度がどんなぐらいに是正されたのかということをも所属長なりの評価、研修効果をはかって、この研修は効果的だった、こういうやり方をしたらこうだったというように、当初の自分たちの現状把握、職員の認識の違い、意識の行動の違いみたいなものを把握する。

それから、研修計画を立てたことがあるのかなのかということにもよると思いますけど、せっかく課内研修するなら課長が自分たちの研修計画をつくってみるといういい機会にもなったでしょうから、例えばそういうやり方をしていくと、両方できますよね。職員の能力診断、それから研修してその実施の育成という、だから一粒で三つか四つおいしいんですよ。

●大内委員長 そう書かないとわからないです。

●元吉委員 それぐらい書かないと、事が起こらないなというのが今回わかったことです。

●大内委員長 いろんな感想やら意見が出てるけど、それをそうでしたよと言うだけではね、意義はありますね。

●元吉委員 そういうやり方にまだ誰も気づかないというのが、組織マネジメントが欠如しているということになってしまってるのかなということですね。せっかく一生懸命やってるのに。

●大内委員長 そうね。こんな悪いことが、こんなことがあったんだといっても、そうしても人ごとというか、自分はしてないんだからというふうなところに落ちついてしまえばそれで終わりですもんね。

●上脇委員 いいですか。

●大内委員長 どうぞ。すみません。

●上脇委員 これ、職員がこの研修をどう受け止めたかという、もうちょっと関連する話なんですけど、例えば随契の立ち会いの問題から含めて、ほかの部署でもあるかもしれないようなある程度一般化できるような話ですね、予算の繰り越しとかね、そういう一般的な問題として不正を理解してその再発防止を考えるのと、それをさらに、あそこではこういう不正が起こったかもしれないけど、うちの部署では、だったらどういう問題が起こるかもしれないよということを考えて、そういうことがないように考えていきたいと思いますよというのでは大分射程が違ってきますよね。

だから、一般論で議論して自分なりにどう思ったかというのと、さらに自分の部署でち

よつと事案は違うかもしれないけど、さらにそこから個別具体的なものを想定して、その不正を起こさないようにしようとするかによって、多分受け止め方で再発防止のあり方も違ってくると思うんですよね。

だから、そこもひょっとすると影響してるのかなという気がしますよね。だから、例えば先ほど冒頭に質問があったように、これ、誰が指示したのかといったときに、おそらく市長としては多分これリーダーシップ発揮せんといかんというのがあったでしょうから、市長のほうでやられると。ということは、それぞれの部署の特異性というか、特殊性みたいなものよりも一般的なものというふうに受け取った人がひょっとすると多かったのかなという気もしなくはないですよね。もしこれ課とか部のほうで、うちの問題をちょっと洗い出してほしいという、そういうふうな指示だったらまた違ったのかもしれないなという気がします。

ただ、僕は、実は両方必要だというふうに思っているんですけど、ちょっとそういうことをまず思ったというのが第1点ですね。

2点目は、この間市長と副市長とちょっと懇談したときに思ったんですが、あのときに管理職の方が積極的な提案がなかなか難しいような発言もあったし、管理職のなり手、希望者がなかなか積極的にあるわけではないというお話をちょっと受けたので、そこに注目してこの研修報告書を見てたんですが、何人かの方がある程度専門性という表現を使いながら、あるいは専門職とか、そういう表現を使いながら書いておられる方が結構あって、中には上司からアドバイスを今までなかったけど受けるようになったとか、そういうアドバイスを期待するみたいなものがあるんですね。

そういう意味で言うと、今の行政というのは昔の昔と違って、行政が極めて専門化していると。法令等についても昔とは全然数も違いますし、そういう意味で言うと公務員試験が通ってはいるけれども、どこの部署でも入ってすぐに専門性を持つとは言えないわけで、入ってから、一定程度訓練を積んでその部署の専門性をつけていくというのが現実だろうと思うんですよね。そういうことを考えたときに、例えば今まで全くAという課の仕事をやったことがない人がA課の課長に急に抜てきされたと。あなたは優秀だからそのAの課の経験がないけれどもAの課長になってほしいと言われても、なかなかこれは難しいのかなと。第一経験がないですから。

これ読んでいくと、担当者任せというのが結構多いという意見があって、それは結局課長が専門性を持ってなかったら自分よりも詳しい担当者に任せちゃうというのが現実だろ

うと思うんですね。もちろん、それでもチームワークでやらないといけないわけですから、どこかで課長も学習していつてミスが起こらないようにしないといけないんですが、一定程度やはり課長にも専門性を持った人を抜てきすると。適材適所という表現が何か幾つか出てくるんですが、本当に適材適所になっているのかという気はするんですよね。

そういう点で言うと、一方では消防のように専門性を持ったところでも不正が起こるわけですから、だったら一つの部署だけいけばいいということではないんですが、しかし例えば職員の方が2つとか3つ経験して、でも課長になるとときにはその経験した部署の中から課長になっていくというふうにしていかないと、おそらく専門性という点で言うと課長にその能力が十分なかったら、今後も何らかの不正が起きてしまうのではないかと。課長に一定程度の責任を持ってもらうしリーダーシップを期待するのであれば、そういうような人事に変えていかないと、なかなか厳しいのかなというふうにちょっと思っていました。

私のほうからは以上です。

●北林委員 今のお話の中で、ちょっと事務局にお聞きしたいんですけども、課長さんの下には例えば副課長さんというか、ナンバーツーというか、いくつかの課、係というようなことがわかってるよというような人というのは組織としてあるんですか。課長の下に係長さんというか、そういうことで全体を見るような、課長さんと同じように全体を見るようなナンバーツーというのは組織としてはないわけですね。職制というんですか。

●大内委員長 副課長があるところとないところとありますね。あるところが少ないですね。

●事務局 そうですね。あるところは少ないという様子ですね。

●北林委員 あるところというのは、それはないところもというのは、どうして出てくるんですか。

●事務局 副課長、いわゆる課長を補佐する副課長という専属のポストでなくて、副課長兼係長という様子になってるんですね。

●北林委員 そういうあれで、なるほどね。昔は、ほんならあったわけなんですか。そうでもない。行革で兼務になっていったということではないんで。

●事務局 専属の副課長もあったところもありますけどね、ただそれは例えば県からポストを、例えば企画課長に派遣していただいて、別の視点から問題解決するときに派遣していただいたときに、庁舎内のことがわからないので、副課長を置いたりとかというような

ときもありましたけど、原則大体副課長兼係長というような形で配属しています。

●北林委員 県の場合、ずっと、もう20年、30年前までは、課長さんがいて副課長さんがいて、その人は同じような、言うたら全体を見られてあったんですよ。ところが、行革の関係で十数年前からその副課長さんがどっこの係長も兼務するようになったり、あるいは徐々にしてなくなってきたんですよ。結果的には、それが人が少なくなるところでいい面と、もう一つはちょっと距離を置く中で全体を見る人というの、課長さんは課長さんで対外的なこととかいろいろ中心でやりますから、全体を見る、距離を置く中でという方がおられなくなってきた、例えば職員で調子が悪いとか、あるいはちょっとこれおかしいなというのに対する目配りがなかなかいかなかったという問題が出てくる。

これはなかなか難しいところがあって、大きな流れの中で職員を効率的に使っていく、使うというか、能力出していくいうときに、どこまで要るのかなというのはこれはなかなか吟味しなきゃならないところがあると僕は思いますけどね。実態としては、そういうところはおそらくどこでもあるんじゃないかなという気はしますね。

●事務局 現実、私も副課長の経験、個人的な話になりますが、経験もありますけど、副課長と係長を兼務するというのはなかなか難しいことなんですね。課長を補佐する、たまたま県の方を補佐するという形なんで、庁内のことは全て賄いながら、管理職を、副課長として課員の管理とかは賄い、見ながら、課長はそちらの仕事をしていただくという、実質副課長というポストは課長、課の課長という意識を持たんといかんのですが、どちらかといいますと、今は係長が軸になってしまっていて、本来でしたら専門的な副課長を置くことが適当なんだろうと、今おっしゃるようなと思うんですが、そういう組織上なかなか人的な配置ができてないのが現実なのかなというような感じはします。

●大内委員長 課長さんがいろんな意味で期待される場所も多いし、確かに大変な職務になってるのかもしれないですけどね。上からは言われる、下からは、対外的なものを見ないといけないし対内的なものも見ないといけないし、大変なお仕事だとは思いますが、どうなんでしょうね、ある程度何というか、なじみのある、その課になじみのある人を課長にするということはどうなんですかね。

●北林委員 僕の経験というか、印象からすると、やはり知ってるということは強みやと思いますね。対外的にもそうだし、対内的にもそうやと思いますね。ただ、例えば保険分野であるとか税の関係なんかであるというたら、専門の人がざあっと上に上がってこられるのが多いですね。そういう人ら、上へ行けば行くほど課題は何かというと、どうしても

よく言われるバランスというんですか、横串というんですか、より行けば行くほどそういうところの目線というのは必要とされる部分はあるんですけど、それがどうしても専門ということが重視というか、頭の中でのウエイトが高くなる余りに、ちょっと考え方が狭いやないかいと、こういう角度で切られるときというのはあるんですよ。

ただ、中でも、僕はやっぱり専門職化というか、化とまでいかなくても専門その部分について知ってるというのはこれからいろんなところで立ち向かうときには必要になってくるんじゃないか。その上で、よくない話かも知れませんがバランス感覚というんですかね。そこの部分も求められてる。そことのウエイトやとは思いますが、流れとしてはやっぱり専門化というか、専門職化というところのほうの方がより強くなってるんじゃないかなと、こう思います。

僕は、年末にある人と話したときにおもしろいなと思うたんですけども、その子は今ある町に、建築職の子やけど行ってるんですけどね、県からの各市や町に行ってる人でも、以前は事務の方というのは案外よくおられたんですよ。例えば会計がわかる、財政がわかる、国との補助金の取り方がわかるとか、あとは土木とか建築も行っておられたんですけど、このごろは事務のほうというのは市や町のほうが育ってきてる。言い方が悪くて申し訳ないが、だんだんそうになってきて、もう必要なくなってきたつあるんです。やっぱりあと残ってるのは土木とか建築とか、農林の技術の専門職と、こういうことはまだ人数がある程度ないところではとっていくというのはなかなか大変なところがあるんですよ。

そういう意味での大きいところのサポートはあるんですけども、事務系統ではほとんど自分ところで育ってきてるというような現状になってきてるし、そうならないと、もうやっていけないと思います。それがやっぱり求められるのはしんどいということになるんならば、その市にとっては大分これから厳しい現状になってるんじゃないかなと思いますね。

●大内委員長 ある程度専門的な知識云々、もともと基礎的な知識もある上に、その広い視野も必要であると、課長になるということであれば。その辺の人事の妙といいますか、そういうことになるんですかね。

●元吉委員 ものすごく課長職ってやっぱり高度になってると思いますよね。機関委任事務の執行だけしていればよかった時代は、それこそ、それでも訓練だけでピラミッドがきれいに並ぶだけでよかったんですけど、今は地域独自の政策も開発しなきゃいけないとい

う話にもなっているので、今日のことさえおぼつかない中で、さらに明日の開発もしなきゃということがあるので、ミニ部長ぐらい、それこそ、外向きの責任を持ちつつも中をしっかりとおさめるということがあるんで、逆に係長たちにはしっかりと今日のことはやってもらいながらという、より、単なる上に積み上げていって御神輿の上に乗ってればいいのではなく、それぞれの階層別に役割が明確にあり、階層ごとの役割をしっかりとそれぞれがこなせるようなやり方が必要となると、暗黙知じゃ済まないんですね。やっぱりできるだけさっき言った組織目標、こういうのあったんですけど、それぞれの課で一般的な要素はどうなのか、上脇先生おっしゃったように。うちの職場独自の育成はどうなのか、専門性は、じゃあ何が専門性なのか、何は一般的でいいのかというあたりをやっぱり課それぞれがそれこそ人事評価をしているということは、能力査定をし人事の育成方針を立てることまで、組織の中に多様な組織ができ、課ごとに全く多様になるので、それをやっぱり全員が開示してオープンに、この課はこういう特性があるよね、ここは専門家が3人いるねとか、ここは専門家じゃなくてもローテーションである程度賄えるねとかということを見える化しておかないと、どっかが一律に宛てがえればいいという時代でもないのかなと思うので。

●北林委員 おっしゃるとおりで、このアンケートのやつを全部見ても何人かの人は縦割り社会というように、縦割りになってて、やっぱり横断的な課をまたぐようなことが全然なされてないというような感想という、意見として書いておられたのが何人かおられたと思うんですけど、これはどこの組織でもあると、こう思うんですけども、それでもやっぱりちょっと自分ができないというところ、部分があればどうしても自分のところだけを守っていくという格好になって、目を両方、いろんなところに向けながらやっていくというところの余裕というのはなくなってくるんですね。

そのためには、やっぱりある程度の課長になったからというよりもある程度の段階のときから訓練というか、研修というか、そういう面で見るとあれがないと、ぱっと課長になりました、すぐそこで広い目で、こう言われても、ちょっとしんどいところがあるかもわからんね。

だから、ある程度今までからの積み上げでその課の仕事のことを知ってるよという人になってたら、ちょっとその部分というのは余裕を持って横の部分は、その分はできるかもわからんけどね。

●大内委員長 今まで経験があるよというのは一種のゆとりですよ。課長としてのね。

●北林委員 以前のね。知ってるよと、こういうところ辺は非常に強いところがありますよね。

●上脇委員 さっきも言ったように、一つの課だけじゃなくて、例えば職員の方が2つ、3つで経験して違いもわかると。それぞれの部署の特性もわかった上で、どっか自分が経験したところの課長になっていくという形をとると、昔のことなのでちょっと現在のことはよくわかんないけど、でもコミュニケーションもとりやすいだろうし、また昔のことを思い出して専門性を発揮していただけるような気もするんですよね。ところが、全く今まで経験のないところにぼつん行って、部署によっても専門性の濃淡あると思うんですが、専門性が強いところであればなおさらのこと、担当者のほうが詳しいから、担当者任せにどうもなってしまうのかなと。さっきもちょっと言ったんですが、27ページのある方のご意見なんかは。

●大内委員長 研修のですか。

●上脇委員 そうですね。報告書の27ページを見ると、担当者任せの係長や課長が多く、これ係長までそうなんですけど、事業の内容や進捗状況を全く把握してない管理職がいると。これは実は水道のケースだってそうだったわけで、そういう意味で言うと、やっぱり一定程度課長なんかが専門性の知識を持っていて、やっぱり担当者がそれはまずいよという指摘やアドバイスができる能力がないと、担当者としては課長は全然知らないよな、俺任せだからいいよなというふうにやっぱりなってしまうというのが一番怖いんですよね。

だから、一つの部署だけ行けばいいというのではなくて、経験しながら一定の能力を複数持って仕事をやっていくという形のほうが長い目でみると不正防止には役立つのかなという気がするんですよ。

あともう一つは、ちょっと次出てませんでしたけど、17ページのところで、結構チェック機能とか、牽制機能という表現を使っておられる方がいらっしゃるようですが、決裁に対してみんなでチェックしていくようなイメージ、これをさらに僕なりに考えると、チェックも含めたチームワークというのが必要になってくるのかなと。だから、例えば新人の職員の人にいろいろ教えていくだろうし、前はその部署にいたけど、また戻ってきたからといって100%知ってるわけじゃないわけですから、お互いに情報を共有して学習してって、チームワークを発揮していくという、そういうことも必要なのかなと。

この方はチェック機能だけ言われているかもしれませんが、僕はそれを含めたチームワ

ークみたいなものが必要になってくるのかなという気がしますよね。

ほかの方も、他人任せにははいかんというご意見もあるので、そういう意味で若干踏み込みかもしれませんが、そういう意見を最終報告書に盛り込んではどうかなという気がしますね。

●大内委員長 実際はどうなんですか。全く経験がない部署に、課長に抜てきされるというようなことは往々にしてあるんですか。

●事務局 現実としてありますね。

●大内委員長 あります。純粋な事務系だったら、また例えば給与課で、行ったことがありませんけど、そこへぽっと行ったってそんなに離れてるとは思えないんだけどね。

●事務局 合併して10年、町時代、初期、我々もですけども、私もですけど、町時代の経験と市になってからの経験と2段階的な感覚があるんですけど、特に経験した部署でその課長になるとかということが非常になりにくくて、全然違うところでなってるというようなケースも非常にありますね。

●大内委員長 建設とか水道、消防以外だったら、そんなに実際経験しないといけないものなんですかね。

●上脇委員 だから、職場によって濃淡あると思うんですね。ただ、水道の事案については、中間報告でも取り上げましたが、あの担当者は全然自分は初めての部署だというふうに言っていました。だからといって、責任を免れるわけではないんですが、でもやっぱりそういうものを一つ一つできるだけなくしていかないと、不祥事を起こしてしまうのかなと。

●大内委員長 そうですね。だから、水道部の課長さんは、でも技術系に強いお方やというふうに聞いておりますので、水道は初めてかもしれないけれどもそういう業者に委託して工事をさせてということについては全く初めてということではないはずですよ。今までずっと給与計算しかしてませんでしたとか、そんなことではないはずですよ。というのが頭にあって、私がそういう頭があるから、そこを。

●事務局 それは当然人事する側で何らかの意図を持ってはしてますので、経験値とかいうのは非常に大事にはしてると思うんですけど。

●上脇委員 ただ、それぞれの課で専門性がありますよね。類似はあるとは思いますが。

●北林委員 若干同情と言うたらおかしいんですけども、わからんでもないなと思うの

は、やっぱり今650人ぐらいですかね、のところで何ぼかを経験しながらある程度年代ごとにやっていこうとしたときに、だからやっぱり何ぼか意見というのを、それをやっぱりできるだけ実現していく方向でのあれしてやと思うんですけど、必ずそうせなならんといったときにはなかなか分母が650でどうかと、こういうところ辺のあれは実際問題としてはあるかもわからんですね。

●事務局 そうですね。

●上脇委員 さっきも言ったように、専門性について濃淡があるので、ここの部署はそんなに専門性が要らないというのものもあるわけですから、そこは当然考えないといけないんですが、一応やっぱり専門性を考えると、そういうのを原則にしてもおかしくはないのかなというふうに。そうでないと不安でしょう。なり手が無いのに。

●大内委員長 能力の問題は別として、ぽっと新しい部署に行ってそこの部の雰囲気というのかな、そういうのに飲まれちゃうというか、壊さないように余り介入しないようなことになる可能性はありますね。やり方を変えると抵抗が非常に大きいんではなかろうかと思ったり。でも、それ言っていると何もできなくなりますね。

●安藤委員 専門性って大体何年間ぐらいおったらつくもんですか。課によって違うんでしょうけども。3年とか5年ぐらいのもんですかね。

●事務局 最低3年は一つのポジションに必要なだとは思いますが。感覚的にですけども。1年目来て、勉強とは言いませんけど、慣れていただく。どうしても予算をつくることを前提にすると、前の年の決算を、前の年に前の方が予算とか専門的な知識を活かしてつくられた予算ですから、2年目、勉強して、3年目を自分で実行するというようなパターンを考えると3年ぐらいは最低必要だろうなという感じは思いますが、ただ、そういったサイクルになってるところとなっていないところと、そういう方針は多分持ててないかもわかりませんね。

●安藤委員 時期で言うと3年とか5年くらいですか。

●事務局 3年から、3から5か。3年から5年の異動、それで逆に異動するという数ですね。

●安藤委員 専門性がついたかなと思ったところに何か異動させられてしまうと中途半端に終わってしまう感じがしますけどね。

●事務局 専門性を活かしてということでしたら、もっと長期になっててもいいかなとは思いますが、今は二、三年から、3年ぐらいでかわっていくというようです。

- 安藤委員 人事異動の原案とか起案みたいなのは結局職員課がつくってるんですかね。最終的には市長とかが決裁するんでしょうけども。原案的なところは。
- 事務局 原案は職員課ですね、職員課。
- 安藤委員 職員課も多分いろんな情報を集めて、誰をどこに動かしてええとか何かそんなん考えて多分されとるんでしょうね。
- 事務局 課員から部長まで全てが職員課がやってるかどうかはちょっとあれですけども、原案は職員課と調整をして。
- 安藤委員 面談みたいなしてくるんですか。
- 事務局 はいですね。異動の希望調書みたいな形をとっているところなんです。今年から全職員に、異動を希望する人、異動を希望しない人というか、自分の異動に対してアピールする人だけをこれまでは異動希望報告書というような形で出させてたんですが、今回は全職員に異動の有無にかかわらず、自分は、それぞれ個人の家庭の状況とか今の仕事に対する考え方みたいなところも含めて、全職員にとっています。この調書をとったのは、今年が初めてです。
- 安藤委員 今まで希望どおりにいくとかいうわけではないんですかね。
- 事務局 何割ぐらいだったかな、3割ぐらいだったかな。大体、後から職員課のまとめをするんですけど、異動希望を提出して3割ぐらいの方が、希望どおり異動したという。
- 大内委員長 ここから出たいということやね。
- 事務局 そうそう、そういうことかもわかりませんね。
- 元吉委員 なるほどね。
- 上脇委員 それはそれで問題だな。
- 大内委員長 なかなか人事は難しいわね。人事異動ね。
- 元吉委員 個人個人のカルテみたいなものってあるんですか。どこどこを契機にして自分はどういうところの業務に携わったことがあるみたいな、それは所属長は自分の部下に対して職歴情報みたいなものを。
- 事務局 所属長は持ってないですね。いわゆる入庁してからの全ての個人情報を持っている様子じゃないです。職員課のほうではちょっと職員課という形では把握してますが、それを改めてそれぞれ課員に提出を求めるとかいうことはあるようですね。
- 元吉委員 それは共有できないもんですか。そうでもないですね。事実ですもんね。できますよね。

●大内委員長 例えば所属長からどんな経歴か問い合わせがあれば職員課、職員課で保管してらっしゃるよね。そういうのは見せるわけですか。

●元吉委員 でも、要望があればではなく、自分が足りないものは部下に発揮してもらうという手があるわけですね。専門性が足りなくても部下に専門力があれば、それを一緒に補っていくこともできるし、逆も可でしょうし、さっきのチーム学習と言われたところも職員同士も、この人こういうところあるよねといえ、以前いたんだとかね、そういうことをお互いが知れば、少しでも。

●北林委員 今はやっぱりプライバシーの保護という問題もあって、個人情報というんですか、それは限られたところしか見られないというか、わからないというかね。

●元吉委員 職歴ですよ？

●北林委員 職歴もそうやけれども、おそらく丹波市さんの場合やったら、この人前にどこでどうやというのはおそらく横に座っとる人だったら大体わかるんちゃうかなと思うんです。

●事務局 そうですね。私は個人的には職員の配置表を過去からのを全部持ってて、たどることはできたりとかは当然ですけどね。

●元吉委員 何が秘密なのかというあたりは、職務についている期間というのはたどれば当然守秘義務なのかどうかですね。

●事務局 改めてそれを報告してることはない。聞けば。

●元吉委員 共有、だから所属長がしてて、それをみんなで共有できる機会をつくるというのがありますがけれども、専門力をいかにつけて、専門性が必要な人は誰なのかとか、専門性を補うとしたらどうやって補うのかを環境としてカバーするしかないかなと。方法がないかなと思ってますね。

●北林委員 ちょっとこの関係で2つほど聞いてよろしい？ 12月11日付の取り組み状況という状況報告、不正事務処理等再発防止委員会が市長さんに対する。

●大内委員長 この前にいただいたのね。

●北林委員 うん、こういうことを問題あってこうしますよと、こういうふうに言っているんですけどね、これを見て、大体いろいろ具体的に当委員会の指摘したことやら踏まえていろんなことでやっておられるんだと、こういうことで思ったんですけども、今わからなくても、また後で結構なんですけども、例えば7ページの10番の予算執行に関する事項で、予算の計画的執行云々と、こういうところありますよね。10番の項目。7

ページの項目No.10。

ここの中に1番で、適切な事業進捗管理ができる帳票の検討というのがあるんですけども、そのところに現在の事務事業評価システム、業務の支出管理、施策形成に活かされていない実情があることから云々と、こうなってるんですけど、これは活かされていない実情というのはこれはなぜそういう具合に思ったかという、思ったというか、ここに書かれたんかというのは。例えばこういう部分が活かされてないから、ここに書いておられると思うんですけどね、ここの総合政策課のほうは。これが何やということ、これはまた帰ってからで結構です。後でメールでもいただいたらと思うんですけども。それと、次のページめくっていただいたら8ページに、No.12で管理職のマネジメント力の向上というところがあるんですけども、ここの(1)で組織目標の策定、共有化というのがあります。その1.のところの3行目に、現状は係員による事務事業の集約が組織目標になっており、これを是正するとなってるんですけども、要は先ほどから議論あったんですけど、まず市長さんが判断して、部長さんが反映させて、課長さんが捉えて、そして事業展開する。ところが、現状は係による事務事業集約が組織目標になっていますよと。これを改めますよと、こうなってるんですけども、これ改めますよと、こうなってきたところの経緯というんですかね、やっぱりこれはこれで問題だというもので、やっぱり課長さんを中心にしますよということやと思うんですけども、そのところもうちょっと詳しく教えていただけたらと思います。

だから、何が悪いとか言っとるんじゃないですよ。これを現行の係か、現状は係がそうなってるんだけど、これは是正するというのはどういう問題でそうされるのかなということですけどね。

●事務局 市長の政策判断をかみ砕いて組織として部下にまで浸透させるということじゃなくて、係が今やってる事務を集約するといいますか、市長の判断を受けてするんじゃないくて、現状の自分、我々の係の事務についての目標に、やってることに対する目標にしていくことが現状であって、市長の施政方針、市長の思いと課の目標とがマッチングできてないというような状況をしていくためにマネジメント能力を高めていくという意味だと思いますけど。

●北林委員 なるほどな。そやったら、係による事務事業の集約と、こういうのをやってる、これは現状は課長さんなり上の部長さんがきちっと見てないというか、例えばそれが。

●事務局 落とせてないという。

●北林委員 落とせてない。

●元吉委員 つまりボトムアップ型で、要は下から出させて、それをホッチキスどめとい
いますか、取りまとめて、はい、書く、はい、書くになって、本来は、それも一つあり方
はありますけれども、トップからこういうふうに通っているからこれをこういうふうにして
くれというふうに、上から目的、手段、目的、手段でおりにくるはずの目標ではなく、下
から今日何やるんや、ことし何やるんや、だったらこれ目標にしとくわといって、現状以
上の寄せ集めになってるということを言いたかったのかなと思います。

●事務局 はい、そうですね。

●大内委員長 それでよろしい？

●北林委員 よろしいかどうかは、あれですけども。

●大内委員長 それも確認して、多分ボトムアップじゃなくてトップダウンのことかなと
思う。

●北林委員 いやいや、思ったんは、課長というか、課単位だったら課の目標なりあると
いうのは非常に大きなことやと思うんですけど、それが係単位でふっと出てきたやつがそ
のままなるというのは何でかなと。

●元吉委員 何でやろうと。

●大内委員長 何でやろう。

●元吉委員 それしかしたことない。

●北林委員 いや、だからそれは係で考えてもらったら結構ですよと、こういうことでま
ずそこは尊重するというのはええ意味でいったらそうなんですけども、上がってくるやつ
を当然上のほう、課長さんなり部長さんなりしたら、それはトップの方針と比べてみてど
うかなというのは当然判断出てくるですよ。それは係もそのままいつてしまってる現状
が多いというのは、何でかなと、こう思うんですけどね。

●元吉委員 上から出てくればね。

●北林委員 それは上も出てこない。出てこないから下から出てきたものがそのままにな
ってるという現状だったら、それはそれで残念やけどもわからんでもない。

●元吉委員 そんな気がします。今日のこのアンケートも一緒ですよ。上からは指示は
おりにくるけど、やれという指示がおりにただでどういうふうに展開するという指示で
はないから、結局はこれも一緒ですよ。今日の研修アンケート、はい、こんなんやりま

したといって上がってきたら、はい、綴じて、はい、出したって。それと結構似てるかな。すればいいと。

指示をかみ砕くというプロセスがないと、指示がなかったわけじゃないけれども、かみ砕いて理解する段階が欠けるとやっぱり。

●大内委員長 それを全て課に押しつけちゃうのも、それが課のほうで全てできる経験とか能力があればいいんですけど、やっぱりそこはある程度できるところもできないところもあるんであれば、指示の中にこういう方向でというのはやっぱり入れないと全く意味がなくなってきますよね。

●元吉委員 やっぱり民間と一番違うところがそこかなと思うのは、上から指示が、指示というか目的がおり、目的、手段、目的、手段でかみ砕くという経験が行政の場合極めて少ないなと思うことは、2000年の機関委任事務までは今日の仕事をしっかりやれということで、業務管理という施策、事業の業務をまさしく下がしっかりと預かるという前提の業務進捗管理をすればいいというのが管理職の最大のお役目で、どうしても。今の管理職はそれをベースに育っているんで、なかなかそうじゃないマネジメント、頭では必要だと思っても、それをどうやっていいのかまで経験が不足して行き違いになる、空振りになってるというか。

●大内委員長 でも、今回の事例は、その業務管理もできてなかったんだから。

●事務局 先ほどの10番の予算の関係と関連するんですけど、予算執行は当然予算要求して議決を得て予算書の予算を計画どおり執行していくというところにあるんですけど、いわゆる先ほどありました行政評価をしていく、PDCAサイクルに基づいて事務事業評価していった次の年に検証していくみたいなのをつなげていくという作業が提案がされ、総合政策課がやってて、財政のほうで予算の執行は関与してるというところなんですけど、ただその辺の仕組みがうまく活かせてないというか、そういうことをここでは言うんです。

受ける担当課としたら、財政のほうで予算要求をして予算をつけて、それで粛々と事業執行はしていくんですけど、ただ次の年につなげていくためには評価、検証していかないとダメなはずなんですけど、その年の予算を執行していくということに意識が先行してしまったりとかする中で、評価検証という事務事業評価システムは丹波市にはここではあるんですけど、そのことができてないというようなことをここでは書いています。

●北林委員 なるほどね。

- 元吉委員 同じ科目はあってるんですか？
- 事務局 予算と事務事業の単位が違うんです。
- 元吉委員 違うんですか。
- 事務局 違うんです。はい。
- 元吉委員 最悪のパターンですよ。そこから直さないと。という認識を例えば総合政策課がそう書いてるけど、財政課はそう書いているわけではないとかね。これも縦割りで出してるわけですね。それぞれの課がそれぞれ課題と思うことを寄せ集めてホッチキスにして、これが提出されてますけど、実を言うとその間で総合政策課の問題意識と財政課の問題意識は融合される議論がされて出されてないんですよ、多分。これは総合政策課だけじゃダメなんですよ。財政課と一緒にやって取り組まないと。
- 北林委員 そうか、総合政策課というのは企画総務部やし財政課というのは財務部。
- 事務局 財務部です、はい。
- 元吉委員 別なんだ。
- 大内委員長 それは別はありますでしょうけど。
- 元吉委員 事務事業評価が全く空振りする一番のパターンのネックが財政の予算科目と事務事業の単位というんですかね、が一致してないというのが完全に平行になって、書く手間だけがあるけれどもという、今度現場を、またやればやるほど現場は疲弊していく。で、不信感になると。こんなんやっても無駄やでという話になっていくので、やり方もルーズになっていくという最悪のパターンは、それがまた業務の日々の管理をおろそかにしていく原因、おろそかというのは、おろそかにするつもりはなくても、手が回らなくて抜け落ちてしまう可能性にもなるので、やっぱりすごく管理部門の今の研修の仕方もそうですけど。
- 大内委員長 確かに、職員が減って業務が多忙で大変だ、大変だという声がいっぱい上がってる中で、せっかくやったことが無駄になるんだったら本当に時間と労力の無駄になりますよね。
- 元吉委員 そういうとき、予算は大事で、それがないと進まないの、結局事務事業評価は要らないじゃないかというふうに、事務事業評価制度そのものを回さなくする自治体も増えてるんですね。それは、事務事業評価が無駄なんじゃなくて、事務事業評価と予算の回し方がうまく連結してないことに問題があるんだけど、その問題解決は財政課長とか政策課長という人とその上の部長たちには気づかれないと、事務事業評価やっては無駄だ

という声だけが出て、結果的に評価をさせないことがいいことだのような、そんな手間がかかるならもうやめたらいいみたいな話に行きかねないんです。

●大内委員長 事務事業評価のことは中間報告書でも出したんですけれども、今言ったような言い方をしないと問題意識としてなかなか具体化しないのかもしれないですね。だから、最終報告書には、そういう書き方をちょっと考えないといけないかもしれないね。

●元吉委員 ものすごく細かく書かないといけない。

●大内委員長 細かくというか。

●上脇委員 財政が絡むとすごい大変なんですよ。と言うのも削る方向で今来てるから、それぞれの部署の話を持ってくると膨らむ方向に行っちゃうんですよ。だから分けていんです、ある意味。削る方向に行っちゃうから。

●元吉委員 結局それがこういう形です。

●大内委員長 一応、時間にも限りがございます。研修報告、それからアンケートを一応素材にして議論をしていただきましたけれども、一旦これで、ここでこの関係は切らせていただいて、休憩しますね。10分休憩しましょう。

〔休憩〕

●大内委員長 それでは、おそろいですので再開いたします。

次回、2月16日なんですけれども。

まず、最終報告書をできるところからつくっていかないといけないという段階には来てるんですけれども、まずどんなというか、一応私は中間報告書の続編のような形で考えたんですけれども、本来は中間報告書も盛り込んだ報告書にするのが本来なのかなというふうには思うんですけど、いかがなものでしょうか。そんなんでできるかなと、今から。続編ではあるけれど、続編だけでも、例えば水道事業なんかでも3つありますよね。それも全部最終報告書で、中間報告書を読まなくても最終報告書で全てわかるという体裁にするべきなのかなという点についてはいかがですか。それが理想でしょうけども。

それとも、今これ完全な目次つくってるけれども、あくまで続編と、中間報告書があってこの報告書がある、1と2みたいな感じで中間報告で書いたところはもちろん補筆、訂正したり変える部分は書くけれども、それでなければ基本的には書かないというふうな形で進めるか、それはどうでしょう。

もし全てまとめた形でということであれば、中間報告書の中にまた新しい分を入れ込んでいけばいいということなので、枚数は多くなるけど、労力的には別に同じようなものだ

とは思いますが。

●上脇委員 これまでの経緯とか新しい方向というのは、もし先ほど言われたその1、その2の形をとると、前書いたからいいやというのはどうするかですね。僕は、もう一緒にしちゃって最終報告で今までのものに加筆した方が、ちょっと言葉は悪いかもしれないけど楽かもしれないというね。というのは、これ2月やって、3月には報告書を提出しないといけませんよね。そうすると、中間報告でも書いて、それ以上説明しなくてもいい部分もあるわけだから、それも生かしたほうが文字の入力数が少なくて済むのかなと。全体を見てもらえるという、そういう気もします。

ただ、もう中間は中間として一つのまとまりがというふうに考えて、別個にという案が絶対おかしいかという、そうでもないの、僕自身はまとめる案なんですけど、ほかの方、皆さんちょっと。

●大内委員長 私がちょろっと考えて申し訳ない。目次で書いてあることが新しく盛り込むんだったら盛り込む部分ですよ。だから、市もあれ以来、あれ以降、研修とかいろいろ、中間報告手元にあるからいいですね。市もそれなりに中間報告を受けていろいろ試みをされてるから、それも記述と評価をしないといけないと思うんですね。それからあと、当委員会としてもどういう活動をしたかというのは前にざっと書いてあるからその続きでもいいですけども、新しい活動とそれからアンケート、これはもう絶対アンケートをしまったということは入れないといけないですけども、そうしますと、あとは水質事案については水質事案についての事実の認定と評価と問題点を上げていくということで、あとアンケート調査の結果をどこにどういう形で入れ込むかということと、あと、そうですね、そちらのほうがいいですかね。

●元吉委員 今の大内委員長の案は最終報告書のみ、追加分のみの最終報告をつくる案ですよ。

●大内委員長 案というか、出させていただいたのはね。だけど、入れ込むのも、そんなに作業的には変わらないというか、ほとんど変わらないと思います。それで、再発防止策とかそういうことはもう少し書き込んでいく。アンケートのところをどこに入れるかという問題はありますけども。

私も、また全部まとめるの大変だなと思ってこれつくったけど、よくよく考えたら、中間報告に入れ込むだけやから変わらへんなど、手間的には。

形としてはどうですかね、事務局どう思われます。中間報告で一応いろいろ皆さんレポ

ート書いてもらってるから、中間報告はこれで新しくまた追加がこれだよというほうが読むほうとしてはいいのかなという気はするけれども。

●元吉委員 その場で読むに当たってはね。

●大内委員長 そうそう。

●元吉委員 ただ、後々を考えたら。

●大内委員長 残しておくには。

●元吉委員 第三者委員会で結局何が出たのと言われたとき、合体版がなければ多分。

●大内委員長 そうやね。

●元吉委員 外部的に見る、その場で見る人にはそのほうがいいんだけど、トータルで市として活用されるとしたら。

●上脇委員 その1、その2をつくると、合体版もという話になるような気がします。

●元吉委員 結局なるような気がする。合体したものをつくって、今回加筆訂正した分はここですというのが薄い網かけぐらいでわかるようにするとかですか。

●上脇委員 確かにね。

●大内委員長 薄い網かけ。

●元吉委員 というか。

●大内委員長 ものを別につくるわけ。

●元吉委員 ううん、違う、違う、違う。合体版だけをつくって、結局は今回後編をつくったら前編と後編を合わせてなんですかと、またつくらなきゃいけないので、それよりは最初からこの中に差し込み印刷を、差し込み、差し込み、差し込みして、差し込んだところだけは今回の差し込み部分ですよというのが項目なりなんかで。

●大内委員長 だけど、それは初めにも終わりも全部変わるから。

●元吉委員 結局全部、じゃこれ。

●大内委員長 いやいや、差し込み、差し込みか、差し込みしたら差し込み部分だけ表示するのは難しいよ。

●元吉委員 やっぱ無理か、実際には。

●大内委員長 実際には。どうだろう。

●元吉委員 なるほど。そんな気もする。

●大内委員長 いや、つくってみたいとわかんないけど。そうか、じゃあ合体版というか、通し版というか、完全版でいきますか。

- 元吉委員 どうでしょうか。
- 大内委員長 いいですか。
- 元吉委員 私もそれでいいと思う。
- 上脇委員 別々だ、いや、という方があれば別です。
- 大内委員長 でも、中間報告を出したという経過は書かなくちゃいけないよね。それで、中間報告を受けて、市はこういうこともされましたというのも出さないといけないでしょう。それ全部中間報告を受けての動きというのがあるから、それはどうします。
- 上脇委員 第1部、第2部とか。それだと、その1、その2と変わんないけど合体版であることには変わりがないです。
- 大内委員長 中間報告を出した経過と中間報告をされたものといって別項目をつけて入れてもいいんじゃないかな。
- 元吉委員 どこですかね、中間報告後に市が取り組んだものっていうのは最後のあたりぐらいですね。事案については、マンガン事案については、ごそっと追加しますか？
- 北林委員 ああ、マンガンね。
- 元吉委員 だから、今までの消防と水道の事案に、さらに水質事案が入るとするのはそれは完全につけ加えですよ。
- 大内委員長 そうです。
- 元吉委員 で、市が中間報告後取り組んだものというのは、項目で見ると限られてるような気がしてたんですがね。再発防止に向けた提言とか、どこだったかな。ここぐらいだ。
- 北林委員 言うたら、12月11日付のやつを出されて、それの中でどれだけやられたかという、こういうことになってるね。市長さんは毎月毎月お話をされてますよとか。
- 上脇委員 市の対応も中間報告前と中間報告後で分けて書いて、それぞれ評価すれば前のやつが生きますよ。
- 元吉委員 受ける印象としては、中間報告のページで言いますと28ページに、再発防止に向けた提言（1）既にとられた市の対応というのが中間報告までにとられた市の対応、これに2、中間報告後にとられた市の対応というのを。
- 大内委員長 時系列で書くと中間報告後にとられた対応が後ろに来るよね、当然ね。
- 上脇委員 そうですね。
- 元吉委員 そうですね。

●上脇委員 先に評価をしてから、後で。

●元吉委員 それが入ることぐらいかなと。今29ページ、2、改善策についての提案と
いうのがあるんですけど、これは多分1に1ダッシュというか、新しい市の対応を1と2
の間に、この28と29ページの間に今回新しく対応されたものの概要を入れるなりし
て、2は多分そっくり変わったりつけ加えるというよりは、この中からアレンジするのか
な。

●上脇委員 既にとられた対応を踏まえて我々のほうで中間報告では改善策を提案して
るわけだから、それは生かした上で、その後の市の対応を後のほうに書いて、その評価とい
うのがわかりやすいというような気がする。

●元吉委員 簡単じゃないかと。

●上脇委員 何で市がこんな対応したのといったら、やっぱりこういう提案があったから
やったんだと。

●大内委員長 (1)、(2)、(3)として中間報告後の市の対応にするんですか。違
うかな。そうか、そうか、組織としての取り組み、職員の意識改革…。

●元吉委員 この後に入るんですかね。

●大内委員長 この後に入りますか？

●元吉委員 うん。2という感じで。

●上脇委員 わかりやすさからいうと、28ページの既にとられた市の対応を中間報告ま
でにとられた対応で、それを踏まえて29ページの2で改善策を提案して、その後に、番
号どういうふうにするかはちょっとありますが、わかりやすく言うと、3というのを持っ
てきて、中間報告後にとった市の対応、4でそれを踏まえた提言というふうに、それは全
体的なものを含むという形にすればいいのかなというような、そのほうがわかりやすいし
書きやすい。

●大内委員長 じゃあ、1、2の間に3、4をつけるということですね。

●上脇委員 うん。で、中間で我々が出したものを否定するわけじゃないから、これはこ
れで生かしておきなさいよと。

●元吉委員 生かしておいて、さらに加えることとかがあればつけ足すと。

●上脇委員 こういう提言を受けて、市はこういう対応しましたというのがわかりやすい
ですよ、読んで。

●元吉委員 なるほどね。じゃあ、上脇先生言われた35の終わりにの前に3、4と入れ

て、中間報告後の市の対応が3、それを受けた改善策の追加提案みたいなものを4。

●上脇委員 4と、とりあえず。番号はそれでいいかどうかは置いといて。そういう順番でいいかなというふうに。そうすると、読んでも側も流れがわかっていいななんていうような気がします。

●北林委員 これ時間がさっきたってきたときの話があったんですけども、それから見たらこの何カ月というか、のやつで新たに(3)で市がとった措置、それに対するまだ改善策と並んだときに、そんなん一緒にしたらどうなんですかねと、こういうふうにはならないのですかね。要は、市の対応というのを、今回出てきた対応も踏まえてこの中にやってしまっ。まさに今はこういう時間軸の中にいてるから、新たな、先ほど市があつて、それに対してもどやと、こういうあれになるんですけども、何か対応は出して、また対応じゃなく案を出して、また対応策をこういうて、こうしてるとしたら、何かいつまでたってもまだやっぱり何か問題あるんじゃないと、こんな感じは読んでもほうからしてみたらされる人もおられるかもわからないという気もするんだけど、理屈からいうたらきちきちとしたらそういうの、今言われたんが一番いいとは思うんですけどね。それも全部市の対応の中に入れてしまっ。各項目ごとの中に、それに対してぼんと打ち出すと、こうい

う。

●元吉委員 含めちゃったらいいいというやつかな。1と2を書き直すという感じですか。バージョンアップして。

●北林委員 というか、逆に言うたら、改善策についての提案の中で、既にこの12月のときに言っておられるやつというのはこの中に取り込ませるとするとそれはどうなるわけですか。その部分というのは削ってしまうことに。あるいは、それはそれで中間報告だから生かしといてプラスにしているという、こういう角度があるね。

●元吉委員 そう、3、4と追版にすれば、一応このときの提案はあつて、それについてはもう検討はされました、だから今回はとかって書けるけど、1と2を更新してしまうと、いわゆる私たちのせつかくの提案が提案たり得なくなってしまうので、それはもったいないですということですか。

●大内委員長 やっぱり中間報告を出した意味が、何か流してしまうとどっか行っちゃったような感じになるよね。

●上脇委員 だから、キャッチボールがあったみたいに読んでもらったほうが同時並行でいろいろやってるんだというのが、そのほうがわかりやすいかな。3、4をつけ足した形

がいいかなと思う。

●元吉委員 合体するけれども、その中で明確に区別はしておこうとね。

●上脇委員 わかりやすいように。

●元吉委員 3、4というのは、最後の35ページに終わりにの前に、3、中間報告後の市の対応、4、その中間報告後の対応を受けた上での委員会からの追加提案。

●大内委員長 例えば共通する改善策のところが委員からの提案みたいなものでしょう。そのほかにもありますけど。これはこれとして、さらに4でするわけ。

●元吉委員 そうですね、そういう案ですね。

●上脇委員 そうですね。前の提案を僕らが、じゃ一部ちょっと撤回しますって言えば別だけど、そのまま生かすんだったら、今も生きてますよと、それについてはこういう対応しましたよなら、それで構わないんであって、その上で水質のやつを踏まえ、さらに研修もされてるし、それをトータルで考えてという形にもっていった方がわかりやすいかなと。

●大内委員長 2、改善策についての提案、3、中間報告を受けて市が取り組んだこと。

●元吉委員 4、中間報告後の対応を鑑みて、追加提案及び提案の修正事項というふうな。

●北林委員 それは今日最初に言われたような実質的なPDCAの関係とかのもっともつと実質的なことをやってちょうだいよと、こういう話になる。

●元吉委員 例えば2の改善策についての提案のうちですよ、(1)のアについてはもう既に市のほうで対応が進められているとかっていうコメントを書いたり、場合によって先ほどのような35ページのエですか、(エ)職員アンケート等の活用って、このときはまだ何を職員アンケートするのか明確じゃなかったのでも私たちが3行しか書いてないんですけれども、職員アンケートをもとにした職場内研修については、上記組織目標のもとで課題の設定した上で実施内容をして、結果をちゃんと効果測定をして把握しましょうねと書いてるにもかかわらずですよ、そういうスペックとは関係なく、ある種実施をされていると。このような状況を鑑みるに当たり、やはり組織目標というものを前提に、先に発しなければせっかくした研修の効果が。

●大内委員長 それは4で書くわけね。

●元吉委員 というふうに4でね。2でこのように書かせていただきましたと。その後市も努力をしてもらいました。しかし、努力の仕方がやはり私たちの本来の意図とまだ違う

ところがあるので、こういう点をさらに提案として力説させていただきますというよう
な。そのほうが流れ的に書きやすいかなと。

●上脇委員 わかりやすいです。

●元吉委員 提案を追加、却下するもの、提案のうち修正するものみたいなものを分けて
書いたらいいと。

●北林委員 その場合の市のほうの取り組んだことというのは、先ほど来言われたよう
に、この取り組み状況に、状況報告というのは基本になるわけですね。

●元吉委員 そうですね。

●北林委員 そういうことですね。

●元吉委員 なので、先ほど一番最初お願いした、その後の流れをしっかりとフローにし
てお書きいただきたいというところが。

●北林委員 そのときに、キャッチボールをお考えだと思うんだけど、これを書いた原
課のいろんな、例えば総合政策課もそうだしいろいろなところの課のほうは担当課という
ことできちっと上がってきてるんですよ。上がってきてるところとの書いた内容につい
てのキャッチボールというのは必要にならない。ほとんどが職員と総務課とか、あと建設
というのがあるけれども、主に内部管理のところだからそんなに問題はないわけですか。
問題ないというか、そんなにキャッチボールしても難しくないということになる。

要は、事業課のほうというのは余り書いてなくて、管理部門のほうが中心にこれは書い
ておられるわけですね。だから、何といたたらいいんだろうね。例えて言うならば、消防
と水道というのは書いて、それに対していろいろあるんだけど、既に取り組んだ事例は
あるんだけど、今回の新たに云々というところについては出てこない。水道は出てきま
すよ。水質の関係では出てくるけれども、ここの3番における中間報告後の市の実施の中
には水道と消防とかいうのは出てこないわけでしょう。

●上脇委員 それぞれの部署のという意味ですね。それぞれの部署がどうやったかとい
う、そこは出てこないと。

●北林委員 だから、ここの再発防止委員会のやつで、これは丹波市の取り組んだやつ
の大もとが書いてありますよということだったら、これを基本にして述べていったらいいと
思うんですけども、前の検証報告書みたいに全部やっててやりますよなんていうのがあり
ますよね。いろんな課の、特に事業課の原課のところの。それについては出てこないわけ
ですね。大きな言葉で一くくりしてると思うんだけど、要はそれで漏れというのはないん

ですかねということが心配なわけなんです。

改善策ということからするならば、管理部門的なところになってくるというのは当然の帰結だから、それはそんなに大きな問題ではないと思うんですけどね。だから、消防と水道については中間報告できちっと指示をしましたからいいですよということになる。改善策、個々具体的に。

●大内委員長 ちょっとまとめてもらえます？ちょっとよくわかんなかった。

水道と消防については、中間報告で。

●北林委員 いや、その後の中間報告後の市の対応、取り組み状況というのはこの12月11日に出てますよね。これで全てなんですねという、我々としてわかる。それで、見たときに、大体職員課と総務課と総合政策と、あと検査室と、こういうまあ言うたら管理部門のほうのところうわっと行ってるんですけどね。だから、いろんな事業課の問題も含めて、それはここに行き当たりますよということで整理するならば、それはそれでいい。

●元吉委員 これだけ見てたらいいんですかと。ほかに各事業課が自ら取り組んでらっしゃることはこの項目になくても大丈夫ですかという。

●北林委員 まあそういうことで。

●事務局 これで集約していますので、自ら取り組んでるケースがちょっとあるかもわからない。

●大内委員長 例えば消防はまた何かほかの何かをやっているとかね。

●事務局 やってるんです。はいはい。それはやって。

●大内委員長 ここ何か見たらパワハラについてのあれやっってはるみたいないけどね。

●上脇委員 もしそれを確認するんだったら、例えば消防はその後逮捕者が出てるわけで、それを中間報告後に何か消防内部で改善されましたかと、あれば報告してください、なかったらなかったでいって、それぐらいですかね。

●大内委員長 そういうふうに聞いときましょうということなんですけど。

●上脇委員 水道関係は水質についてはもう一定程度専門性をつくるということで、条例改正も含めてやったかな、何かされてましたよね。水道は余りないと思うんですね。

●事務局 消防が。

●上脇委員 が一番と。念のために、水道だって中間報告後何かありますかぐらいはあってもいいかもしれませんがね。何で聞いてくれなかったんやと言われるとあれでしょうから。

●大内委員長 そうですね。

●上脇委員 それ以外のところはもうこれでいいと思うんですよ。全部署にというのはちょっと大変かと思うので、多分、北林さんもとりあえず水道と消防だと思いますので。

●大内委員長 だから、中間報告に記載されていないような、何か改善策をされたんだったら教えてくださいということ。

●北林委員 そういうことやね、はい。

●事務局 中間報告を受けて取り組みもされてることも、具体的な取り組みではどういうふうに行われていると。

●大内委員長 もちろん研修をしたというのはわかってますけれども、それ以外にですね。それを報告していただいて、あれば記載すると。

●元吉委員 実際のところ、私たちがわかりかねるところがあるので、書き方については事務局のほうでたたき案をつくっていただいて、それをもとに掲載させていただきたいなと思います。

●上脇委員 中間報告のときの対応については事務局で案をね。

●大内委員長 市の対応については事務局のほうで起案していただいたんで、中間報告後の市の対応についてもそれをお願いしますね。

それから、アンケートを実施したというのを入れておかないといけないんだけど、これは委員会の活動状況の中で入れていただくのと、どの程度評価にアンケートのところを盛り込むのか、アンケートだけ。

●元吉委員 アンケート、こんなん出てないんですか。12月にいただいた不正事務処理再発防止委員会を受けて市長が発しているんで、この項目にはないんですか。この項目というのは12月11日時点の不正事務処理等再発防止委員会が列举された今後の取り組み一覧表の中の。

●事務局 このアンケートのほうについては、第三者委員会として提出をまとめたんです。アンケートの。

●大内委員長 そうですけどね、情報提供もしますということだから。

●元吉委員 今日いただいた。ごめんなさい。

●事務局 研修会のほう。

●大内委員長 研修のほうね。

●元吉委員 そうか、そうか、はい。

- 事務局 これは関係ないですね。うちのところは。
- 事務局 書いてありますね。
- 元吉委員 この中に書いてないですね。
- 大内委員長 だから、委員会で、これ独自でやったので、委員会の活動の中にこういうアンケートをしましたというようなことは入れていただく。
- 事務局 こっちはね、はい。
- 元吉委員 こっちはね、はい。
- 大内委員長 設問については資料として後ろへつけていただくと。その結果とか中身についてはどうしますかと。
- 北林委員 中身はね、どうしますかと。
- 大内委員長 どういう機材をどこにしますか、あるいはアンケートだけは特別に取り上げなくて、いろんな改善策の中にアンケートはこうだったけれども、こうたらこうたらと書くのか。アンケート、アンケートを集約というか、難しいね。
- 上脇委員 難しいですね、とても。
- 元吉委員 使うわけですか。どこまで使うんですか。
- 大内委員長 またここに入れ込むとなると別項目難しいなる。アンケートをしたというのは活動状況の中にして、こういう設問で、こんだけ、いついつ、誰それに対してやりましたと、こんだけの回答を得ましたというのは活動状況のところに書けばいいと思うんですが、それは事務局にお願いしますけれども。
中身の評価、アンケートをした目的とかね。
- 上脇委員 アンケートそれ自体への評価は多分、元吉さんが言われたような形で書いてもらえばいいかなと。
- 元吉委員 どっち。
- 大内委員長 どんな。
- 上脇委員 いやいや、報告書は何のためにやったんですかとか、そういうことも含めて。
- 元吉委員 それ研修報告ね。アンケートよ。
- 大内委員長 アンケートよ。アンケート。
- 上脇委員 ああ、ごめんなさい。
- 元吉委員 私たちがしたアンケート。

- 上脇委員 僕らのほうのアンケート、ごめんなさい。
- 元吉委員 どこに書きましょうか。でも、再発防止の提言の一つですよ。その手段ですよ。
- 大内委員長 だから、これは管理職の意識を調べるというのと、意識、意識。
- 元吉委員 他部門ですよ。今回の。
- 上脇委員 1つは。
- 大内委員長 で、他部門にも同様な。
- 上脇委員 そうそうそうそう、あるかどうかっていう、僕らは一応広い、であったんだけど、できることには限りがあるのでそういう形でやりましたという感じで。
- 大内委員長 だから、それはアンケートの目的ですね。
- 上脇委員 目的ね。
- 大内委員長 で、そのアンケートの結果の評価、目的を書いて評価を書く。それはどこにしますか。
- 元吉委員 さっきの再発防止に向けた提言の中に、くどいですが、1番が既にとられた市の対応、2番は私たちの中間報告としての改善策の提案と、3番目にその後とられた市の対応と、4番目にいわゆる委員会としての追加アンケートの実施。その中の（１）、（２）、（３）で、何のためにアンケートを目的としたのか、結果としてはどんな状況だったのか、それをどう評価するのかというアンケート類がそこに一式入って、いわゆる中間報告後の市の対応と３と、さっき４とするならばその追加アンケートの実施、委員会による実施を踏まえて、今後の改善策の５。
- 大内委員長 さっき言うてた３と４の間に入れる。そうやね。
- 元吉委員 かな。
- 大内委員長 そうしますかね。おさまり悪かったら、また場所の移動は考えればいいけれども、中身さえ書ければ場所はいつでも移動。
- 上脇委員 とりあえず、そうそうそうそう。まずは書いてから。
- 大内委員長 中身を書かなくちゃ。
- 上脇委員 後は並びを変えたらいい。
- 北林委員 このアンケートというのは、大きく分けたら水道と消防の個々のことについて聞いている部分とそれ以外の一般的なことについて聞いているのがあるんですよね。この水道と消防以外の個々に聞いていることは、これは若干でも関係ある部分というのは、どこか、

ここに散りばめられるんですか。あるいは、それはアンケートの結果ということで4番の中に入れると。いわばね。

●元吉委員 おっしゃるとおり。

●大内委員長 ややこしいな。そうか。分けます？

●北林委員 だから、それは必要な部分があるところは入れたらいいわけですね。抽象的なことで申し訳ないけど。そうでない、一般的には大きくは言うたら4番としてトータルその部分を含めて出していくということですね。

●上脇委員 我々が結局アンケートをどう評価していくのか、活用していくのかということなんで、それは水道や消防に見合ったことについてとそれ以外とを分けるというのはやったほうがいいんでしょうが、うまくまとめられるかというのはちょっと大変だと思います。

●元吉委員 分けると大変ですよ。

●大内委員長 うん。

●北林委員 分けると大変だよな。

●元吉委員 分けてもいいけど。

●大内委員長 そんな何という、アンケートの詳細な分析とかそういうのはもうはっきり言って無理だから、時間的に。後は、市のほうに資料を提供して生かしてもらうことを期待するというくらいで。

●元吉委員 でも、いずれにしても中間報告後にやったことなんで、中間報告の提案としてはそこを、前もそれで置いて、検証材料という形で。その4番の1でもいいんじゃないかという。正しくは、確かにおっしゃるとおりなんですけど。

●大内委員長 12時回りしましたので。

●北林委員 それでもう一つ、もう一つだけ。アンケート調査の実施結果というのは前に荒木さんのほうから1枚物であるけど、それをもっと、もうちょっとばあっとこうして書いてもらおうと、こう思うんだけど、そのときに大きな話としてこのコメントをいろいろ書いてますよね、人によっていろいろとね。書いてる部分はあるんですけども、それは例えばこんなことがありましたよというようなのは引用するんですか、しないんですか。

要は、何かというと、個々書いてはる人のことについて、ひょっとしたら、これ俺書いたことやなというのはイメージできるようなことというのはもうやめとくというようにするのか。

●大内委員長 それはアンケートの結果を。

●北林委員 必要に応じて。

●大内委員長 どう評価するかの中に書ければ書いたらいいですが。どなたが書けるか、どなたが書いてくださいます。

●上脇委員 誰とは書かなくても。

●北林委員 それは書かないですね。

●上脇委員 だから、それは僕らが書くときに活用できるものだったら使えばいいんであって、必ず使わないといけないということはないと思いますが、使うんだったら使って、別に問題ないと思いますが。

●元吉委員 ただし、個人を特定できるような記述は避けておきましょうという形ですか。

●北林委員 それは大きな約束事やね。

●上脇委員 もし、これ役割分けないといけないので、執筆、みんなで、もしさっき僕が言ったように人事のことを書かせていただくんだったら、さっきの報告書の一部とかも使えるので、これは便利だなとは思ったんですけどね。

●大内委員長 資料はあれかな、アンケートご協力のお願いと設問をつければいいのかな。

そしたら、もうえいやあで割り振りをしましょう。

希望、希望。希望があれば、私はここが書きたい。

●上脇委員 僕はさっき言ったみたいに、言い出しっぺだから自分の言ったことは責任を持って、言った以上は書けということであれば書きます。人事関係について、もし書く必要があれば、なければもうないでもいいですけども。

●大内委員長 私はそんなことも、水質事案、すみません、今日までできるはずだったんだけど、水質事案のあれ、概要じゃ、あれを書き、ちゃんと文章化して、それから問題点までは書きます。それで、今までの問題点と新たなものがあるかどうかについてのチェックと、新たなものがあるということであれば、これ書き加えていく、これに書き加えていけば、ちょっと書いても全文送らないといけないから、とりあえず抜き書き的な形にしましょうかね。

●元吉委員 そのほうがいいでしょうね、最初はね。

●大内委員長 最初はね。

- 元吉委員 最後これをはめ込むことにして。
- 大内委員長 とりあえずそうさせてもらいますが。
- 元吉委員 草稿は今の部分だけのほうがいいですね。メール上のやりとりは。
- 大内委員長 そうそう、これ全部だったら、どこだ、どこだと探さないかん。
- 元吉委員 今回の追加部分の箇所だけにしましょうか。基本的に、これはいじらないということですよ。
- 大内委員長 それで、そうですね、それをはめ込んだ上で文章的におかしいところは全部直さないといけないということになりますけど。
- 北林委員 これ中間報告後の市の実施というのは、これは実際は事務局のほうでもやってもらふね。アンケート調査の実施結果というの、これはどうなんですか。これも事務局のほうでしてもらふ。ここの部分は。実施結果。
- 大内委員長 アンケート調査をしたということはしてもらって、日時と対象者と設問と、で、回収の結果だけ書いておいていただいたらいいんじゃないですか。あとは、アンケートの目的とか。
- 北林委員 どのように評価するかというか。
- 大内委員長 それは。
- 北林委員 こちらのほうで書くと。
- 大内委員長 後ろに、後ろですからね。こちらで書かないかんの違うんですかね。
- 北林委員 アンケート調査の実施結果、これをどう書くか。
- 大内委員長 委員会、会議以外の活動状況の中にアンケート調査、で、アンケート調査の実施日時、対象者、設問というのは書いてもらって、目的とか評価とかは別項で。
ですから、そのアンケート調査の。
- 元吉委員 この結果も書いてもらえるといいですね。
- 大内委員長 それは資料で出しますか。資料つけます。
- 元吉委員 出します。いや、これは概要をさらっと結果のところに取りまとめて書いて、特筆するところだけでも書いていただけたらと。
- 大内委員長 選択分だけ、これだけ。質問に対する集計というところ。
- 元吉委員 集計のね。
- 大内委員長 どれのことです。
- 元吉委員 集計。

- 大内委員長 集計、ふんふん。それ、資料で出したらだめ？
- 元吉委員 資料にしましょうか。
- 大内委員長 だって、これ設問わからなかったら、これだけぽんと出ても、そうか、設問書いてあるか。前が重たくなっちゃうけどどうですかね。
- 元吉委員 重くなるよね。資料につけてじゃと。
- 大内委員長 資料をつけるか、後ろの解説みたいところで引用して資料をつけるか。資料につけたほうがいいんじゃないですか。
- 上脇委員 そうですね。
- 大内委員長 記述式のはもう資料としては出せないけれど。というか、出してもいいけど、こんなんつけたら資料ばっかしになる。
- 元吉委員 なっちゃうもんね。
- 大内委員長 これつけたらね。
- 元吉委員 ああ、こっちね。
- 大内委員長 これはつけないでしょう。
- 元吉委員 つけない。集計だけ。
- 大内委員長 集計結果だけ、アンケート調査の設問と集計結果。資料としてつけて、必要だったら資料の何々ということで引用して評価のところに書いていただいたらいいと思いますんで。
- 上脇委員 どなたか。
- 大内委員長 アンケート調査の。
- 北林委員 僕がやりましょか。
- 大内委員長 お願いします。
- 北林委員 はい。調査の目的と評価ね。
- 大内委員長 評価ですね。
- 北林委員 各項目ごとにしとったらええわけですね。それは任せてもらえますか。
- 大内委員長 それはお任せです。項目ごとにされたら。
- 北林委員 余り細こうせんほうがええでしょ。
- 大内委員長 まあいいですよ、それ。
- 元吉委員 思います。
- 大内委員長 ざっとした印象的なことで書かれたほうがいいと思います。

- 北林委員 印象でね、はいはい。
- 大内委員長 それから、中間報告後の市の対応とその評価。中間報告後の市の対応については評価はいいんですかね。それも含めて、最後の（５）のところでします。
- 上脇委員 一応研修はやってるわけだから、それを評価するというのがありますよね。さっきもやっておられたみたいに。
- 元吉委員 その評価はします。
- 大内委員長 そしたら、それは評価というか。
- 元吉委員 されてるんですよね、これは。
- 大内委員長 うん。
- 元吉委員 なので。
- 大内委員長 こういうふうにするべきであるというのは。
- 元吉委員 前の提案の加筆。
- 大内委員長 加筆みたいな形で。だって、５で書くんでしょ。
- 元吉委員 ５に書きます。けど、前のを引用しながら、前の提案を引用しながら、さらなるという書き方で。
- 大内委員長 現実にその対応をしてらっしゃるところ。
- 元吉委員 はい、マネジメント系は。
- 大内委員長 について、さらにこういうふうにしないと効果がないとか、いや、こういうふうにしたほうが効果的であるとか。
- 元吉委員 はい。
- 大内委員長 そうすると、あとは。
- 元吉委員 組織マネジメント系はします。この人事系が上脇先生。
- 大内委員長 人事系。
- 上脇委員 はい。
- 大内委員長 あと、安藤先生にお願いしないとね。
- 元吉委員 契約というのがありますよね。
- 大内委員長 契約系、契約。
- 元吉委員 公益通報、制度系というの、検査、入札、検査。制度系。
- 大内委員長 新しいもの。
- 元吉委員 市が対応したものの。

- 大内委員長 中間報告後。
- 元吉委員 中間報告後の。
- 大内委員長 入札は前に対応したでしょう。ちょっと私その資料がないの。
- 元吉委員 ない。12月11日の不正防止委員会から出たやつ。
- 大内委員長 いただいた分の。
- 元吉委員 例えば2番と、4番とか、5番、6番、7番とか。契約系。この辺の一括系が契約事務系があるんで、安藤先生に。
- 大内委員長 そうやね。安藤先生、お願いできますか？
- 安藤委員 はあ、逆に難しいところですね。
- 元吉委員 前のと引き続きで。
- 大内委員長 そしたら、大体決まりましたか。だけど、それをできるだけ早くメールでいただいて、次のときにやっぱり議論して、どうせあれもこれもまた出てくると思うから、加筆せないかんで、今日は20日ですか？
- 上脇委員 そうですね、次が2月16日です。理想を言うと、皆さんたたき台をメールで流して、できれば意見交換をして修正して次の2月16に、理想を言えば。
- 大内委員長 そうやね。だから、議論をするいうたら、要は2月の早々に出さないかんということですね。2週間前に出れば一番ええけど、でも同じことやけどね。早くした、時間があるからいうてそれに全て使えるわけではないから、配分の問題です。
- 上脇委員 そうです、そうですね。冒頭でちょっとまとまった時間、ちょっちょっちょっとあってもできないですね。ちょっとまとまった時間がないと。
- 大内委員長 そうなんです、ちょっとまとまった時間をとろうと思うとなかなか。2月16日です。
- 上脇委員 事実の確認とかやっちゃうと。
- 大内委員長 16日月曜日やね。そしたら、1週間前では議論ができない。9では遅い。5日ぐらい。もっと早いほうがいい？
- 大内委員長 早く、ぎりぎりにしたからいうて、とる時間は同じなんで、そういうて自らに言ってるんですけどもね。じゃあ、2月2日の週。
- 北林委員 2日の週ということは7日まで、もっとか。そこら辺は良識に従って。
- 大内委員長 そうですね、6日のぎりぎり夜遅くにもらったら見えないかもしれん。
- 北林委員 6日やな。

- 元吉委員 1週間前ぐらいか。
- 大内委員長 1週間前ですね、1週間前、6日。そしたら、土日。
- 元吉委員 土日は余り。
- 大内委員長 6日までに、それぞれ。できたところ、その都度その都度。
- 上脇委員 理想、理想です。
- 北林委員 これ、でもここで簡単に項目が十何個、17項目であるんですけどね、おそらくこの書いてあるのエキスだけやと思うんです。ポイントだけやからね。だから、これの言葉の後ろに例えばデータやとか資料とかね、何かあるんだったらそれを早くに送っていただいたほうが、より中身が理解できると思いますよ。
- 大内委員長 それ見て書くんじゃ、ますます大変になっちゃいますよ。
- 北林委員 これだけ見たらちょっとわからんところがあるかもしれん。
- 大内委員長 特にどこかというのがもしあれば、この資料、もしいうことやったら事務局にすぐに言っていてください。
- 元吉委員 あと、みんな4月、4月、4月取り組み開始って書いてるんですけど。
- 北林委員 それは余り言うたら全部できないから、それはその次のことかな。
- 大内委員長 災害復興もあるしね。
- 元吉委員 そう、本当にやるのかなって、そんなにできるのかなってということと、本来は順番追ってやらなきゃいけないことが全部4月スタートってパラレルに走れるはずがないよねと思うと。
- 事務局 まだそれも未整理の状態なんで。
- 元吉委員 ですよ。
- 事務局 はい。
- 大内委員長 だって、予算化が必要なものは予算化しないとスタートできないね。
- 上脇委員 できないですね。
- 元吉委員 とりあえず4月で書いたように見えるところが大丈夫かなと。
- 大内委員長 はい。ほかに何かございますか。それから上脇先生、申し訳ないけど、今みたいな入れ込みでいいのかどうか、体裁としてそんな今言ったような感じでいけるかどうか、ちょっとチェックしといてもらえますかね。
- 上脇委員 はいはい。もし消防が、逮捕の事案が新たにあったので、何か改善策をとったというんだったら、これまでの経緯があるからその対応については僕が担当します。

●事務局 はい。

●上脇委員 はい、もしあれば。

●事務局 はい。

●大内委員長 中間報告で余り触れてないけど、パワハラのこととは何かちょっと気にかかりますね。

●上脇委員 そうですね。

●北林委員 それについてもね、報告書を市長さんに出したところに書いてあるからね、だからそれどんなもんかというのはあったらわかりやすいね。

●上脇委員 はい、お願いします。

●大内委員長 はい。それでは、あと事務局のほうにお願いすることもそんなことでよろしいですかね。

●元吉委員 あとは、市長の訓示式の続きがありましたら、送ってください。

●大内委員長 そしたら、元吉先生は研修とマネジメントに関するところで、今までの分も加筆訂正することがあればできるだけチェックしておいてください。

はい。じゃ、どうも長時間ご苦労さまでした。

本日はこれで終了いたします。

●事務局 ありがとうございます。

●大内委員長 ご苦労でございました。

午後 1 2 時 3 0 分 閉会