

第15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2月16日（月）
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 15時00分
会議終了時刻 17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) 答申書（最終報告書）の調製について
最終報告書に追加する事案（東芦田新水源のマンガン流出事故と水質検査結果の隠ぺい）について、内容の協議修正を行った。
 - (2) その他関連事項について
第三者委員会及び百条委員会に要した全ての経費（説明員に係る人件費、交通費等）を概算で算出した資料を求めることとした。
- 4 今後の開催日程について
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

【予備日】

日時：平成27年3月16日（月）午後4時から
場所：兵庫県民会館会議室1101号室

傍聴者 なし

会議に出席した者（7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15回丹波市不正事務処理に関する第三者委員会

日時 平成27年2月16日（月）

場所 兵庫県民会館会議室1101号室

午後3時 開会

●事務局 それでは、それぞれ委員さんお集まりをいただきましてありがとうございます。お忙しい中お集まりですので、定刻前ですけれども始めさせていただきたいと思いません。

まず初めに、報道機関のほうの写真撮影でございますけれども、それぞれ報道機関、現在いらっやいませんけれども、傍聴規程第7条の規定に基づいて委員長の許可をいただきましたので、まずはご報告を申し上げます。

そして、定足数の確認でございます。条例第7条第2項によりまして、全員のご出席ですので定足数を満たしておりますので、ただいまから第15回丹波市不正処理事務に関する第三者委員会を開催いたします。

委員長のご挨拶の後、条例第7条第1項の規定に基づいて委員長が議長となつていただいて会議の進行をしていただきますようお願いいたします。

それでは委員長、よろしく願いいたします。

●大内委員長 委員の皆様、お忙しいところお集まりいただきましてありがとうございます。それから、それぞれの宿題もこなしていただいて、大変だったことだろうと思いません。事務局も遠方からお越しいただきましてご苦労さまです。

春の声を聞くと、あと指折り数えて、大丈夫かなと、最近かなりちょっと焦つておりますけれども、時間の許す限り議論を深めていって、最終的にまとめるという形でやっていきたいと思いませんので、よろしく願いいたします。以上です。

早速ですけれども、議事に入らせていただきます。

今日、どういう形で進めようかと一応思つておりましたんですけれども、事務局の方で資料の何かご説明があれば願ひします。

●事務局 それでは、お手元にお配りをしております資料、それぞれ委員さんには、お忙しい中をご協力いただいて、まず目次と素案全体を調整をしたという状況になっております。まず、素案の目次につきましては、9月12日の中間報告において、各委員さんの皆さんにご執筆をいただいた原稿に対して差し込んであるという状況です。前後のバランス

から修正すべき点もありますので、目次についてはご検討をお願いをしたいと思います。その答申素案につきましても、中間報告書の時点から原稿をそのままはめ込んだ状態です。まず、赤字部分につきましては、答申書として追加をいただいたもの。黒字の部分につきましては、中間報告書記載そのままの部分。そして、青字については、まだ未調整といいますか、答申書においては表現等の記載内容を見直しすべき必要があるものということになっております。繰り返しになりますけども、中間報告書にはめ込んだだけという状況ですので、前後のバランスや全体の構成から見直しすべき部分もあろうかと思いますので、順を追ってご検討いただきたいというふうに思っております。

そして、別冊の参考資料については、前回1月20日の開催の会議以降に委員さんの皆さんのほうから電子メールにて送付いただいた資料を参考資料として添付させていただいております。内容については既にご確認いただいているものと考えておりますけれども、本日の協議の調整の際に確認をいただきたいと思っております。順を追って確認いただけたらと思っておりますので、よろしくお願いをいたします。

●大内委員長 はい、ありがとうございます。この参考資料は、その都度メールで送っていただいたものですね。送っていただけてないものはないですか、今。

●事務局 送ったものを順番に並べただけです。

●大内委員長 そうですね。じゃあ、一応目を通して。はい、ありがとうございました。

ということで、資料について特にご質問等ございませんか。そろっておりますでしょうね。はい。

じゃあ、ざっと見て、構成はどうかなというところもあるんですけども、とりあえずそれぞれにお書きいただいた部分についてご意見、それから訂正のご提案ですか、そういうのをいただくという格好で進めていきたいと思えます。

前から順番に行きますと、水質事案の認定した事実と問題点ということになりますけれども、ここから始めさせていただいてよろしいでしょうか。はい。

これは私が書きましたので、ちょっとほかの水道事案と違うのは、何と申しますかね、明らかに不正な事務処理とか、明らかに不正とか、刑法に触れるとか、そういうことはちょっと違うと。市民に対する説明義務とか、そういう形の違反といいますか、不適切な、いわゆる隠ぺいという言葉が使われておりますけど、不適切な処理をしたということなので、ちょっとほかの水道の2事案とは違います。したがって、何が不正であると

か、責任がどうであるとか、ちょっとそういう書き方がしにくかったもので。それと、いかにも、何でこんなことが起きるのという疑問がすごく先に立っちゃいましたので、何でこんなことが起きるのというのを正直に1、2、3、4というふうに並べて、推測できる限りのものを並べてみました。まず、こういう書き方でどうだろうかというところからお聞きいたします。

事実認定については、大分いろいろ読んだつもりなんですけれども、ひょっとして違うところがあるかもしれません。

●上脇委員 いや、事実認定、大変だと思います、これね。何度読んでもわかりづらいところが多々あるので、そういう中で、やっぱりさすがだなと。

●大内委員長 いえいえ、わかることしか書けないと。ああではないか、こうではないかというのは、なぜこういうことが起きたのかというところですね。

どうですか、事務局、これ事実認定、大体資料と合ってますかね。大分照らし合わせたけども、とにかく多いんで。ちょっと言葉が混乱してるかもしれません。マンガン流出事故というふうに報道とかはなってるんだけど、記録上は、最初は濁水というふうにはなってますので、その辺の言葉遣いはちょっとごちゃごちゃになってるんで、また訂正しないといけないと思いますけど。給水なのか通水なのかとか、そういう言葉の。通水と給水は、給水いうたらとにかく最終ユーザーまで行っちゃうということですよ。

隠ぺいという問題がすごく前面に出ていますので、どうしてマンガンを井戸を汲み上げて流しちゃったのかというところの原因の追求は余りされてないみたいですね。何でそんなことをする必要があったのか、ほかにどんな方法があったのか、その追求は余りされてない。一通りもちろんされてますけれども。

●北林委員 ちょっと言葉の関係ですけど、この22ページの(5)の問題点、まとめのところ、②のところ、水道部が10町の寄り合い世帯というところがあるでしょう。これは6町。

●大内委員長 10町と一応書いてある。

●北林委員 単純なあれなんですね。はいはい。

●大内委員長 ごめんなさい。

●北林委員 ここは私はもう、あとはすごいなど。いや、上脇さん言われたそのとおりで。

問題をちょっと最初に戻して申し訳ないんですけど、僕は全体としてこのスタイルでい

いと思うんですけど、前のときに、この最終報告というものね、その立て方が中間報告しましたよと、最終報告は最終報告だけの何かそういうようなスタイルみたいだったという印象もちょっとあるんですけども。

●大内委員長 いや、それは私が勝手にそうしたことがね。

●北林委員 いえいえ、それで、こういう格好にするというのは、僕もこちらのほうがいいかなと思ったんですけども、そこらあたりはもうそういうことでいいんですね。

●大内委員長 とにかく最後は、これだけ見たらいいようにということだったですね、残しておくものとしてね。

●北林委員 はいはい、わかりました。

●大内委員長 だから、この形でいいんですけど、やっぱりちょっと手を入れないと何か、いや、並べ方とか、別々書いてあることはいいんですけども。中間報告をしたという、どうですかね、中間報告をしたんで、中間報告をしたまでのことがそのまま書いてあって、それから中間報告をした後のことって書いてあるから、何となくこれだけ見ると、ちょっとまとまり的にはどうかなという気はするんですけどね。構成についてはもちろん議論していただきますけど、まず。

●北林委員 わかりました。

●大内委員長 あっちやったりこっちやったり、とにかく中身が確定すればやり方は移っていくと思いますので。それとも、もうランダムに行きますか。順に行きますか。

●元吉委員 ひとまずは順番で。

●上脇委員 委員長言われたように、この件については、例えば公表義務が法的にあって、それで出さなかったというのとちょっと違うので、水道部にも来ていただいて確認をしましたけど、いや、その法律の適用外だということだったので、僕もずっと悩んでいたんですが、やっぱり評価の仕方としては、違法だけが問題ではなくて、違法とかいうレベルにない場合であっても、やっぱり行政のあり方として問題にすべきものはあるわけですから、その中で例えば隠ぺいという表現ですね。これは明らかにマイナス評価ですので、この隠ぺいの言葉を使うとすると、例えば行政には説明責任があったと、その責任に反したみたいな形で評価をすることで隠ぺいという表現を使うという感じのほうが一応座りはいいかなという気もするんですよ。だから、法令違反があったわけではなくて、それに、そういう事態ではないけれども、やっぱりうその説明をしたのはまずいし、シートを隠したのはまずいという点ではやっぱり行政の説明責任違反というか、そんな感じでもい

いのかなというふうには思ったんですが、あえてそこを言わなくても、もう当たり前ではないかということなのかどうかですね。どうですかね。

●大内委員長 ちょっと言うてるんですけど、当然当たり前という感覚があるんですけども、うその報告をしたり、あえて報告をしなかったりというのは、やっぱり何というんですかね、公正なフェアな態度ではないというか、誠実さに欠けるというのか。何と言ったらいいんでしょうね。当然だからそういうことは良くないんですけど。一等最初にそれをぽんといきますか。だからよくないんだと。

●元吉委員 どこに書くか。

●大内委員長 どこに書くんかな。

●元吉委員 それはこの水道事案だけですか。それとも、全体を通してそれを最初に言っておきますか。

●上脇委員 この事案ですよ、むしろね。

●大内委員長 そうですね。あとはもう、何というか、誠実とかなんとかじゃなくて、もう不正なんだから、不正なことがあって、それが前面に出てますけど、これは隠したらいかんと、うそを言うたらいかんと、そうやなということでは。どこかに書いたとは思いますが、説明文の中でもあれだというふうに。

だから、隠ぺいというのも括弧してるんです、一生懸命。いわゆる隠ぺいという感じで括弧をつけてるんですけどね。

●上脇委員 多分それをあらわしておられるんだろうなと思いつつながら。

どうですかね、行政の職員の方にとっては、説明責任を果たしていなかったとか、そういう表現のほうがむしろ問題の重大性というのはわかりやすいですか。隠ぺいという言葉だけで十分通用しますか。

●大内委員長 おそらくマスコミのほうで使ったんでは。最初は誰が使ったんですか、この隠ぺいというのは。

●事務局 どちらにしても悪いことではありますけれど、やっぱり行政が説明責任を果たしていなかったということを若干補足をしてあったほうがいいのかと。

●北林委員 イメージとしては、隠ぺいというのは、どちらかというといふと、こういうふうになって、説明責任というのは、その説明の仕方の程度がやっぱりもうちょっと深くなり、親切にとか丁寧にこうすべきであるというところのもうちょっと広い意味があると思うんですよ。今回の場合、説明責任というところまで、そこまでの範疇の中の議論かと

いったときに、どちらかというところまで到達してないのかなという、いわば隠すというのが先に来てしまって、説明をするのどの程度までというようにどこまでは、残念ながらいってなかったんちゃうかなという感じはしたんですけどね。

●上脇委員 公表義務が法的にあったわけじゃないけれども、説明するときにはうそを言っていないわけでもないわけですよ。そのときにうそを言っちゃってるわけだから、隠してるわけだから、そこは言えませんかね。

●北林委員 大きな意味で言うたらその中に入るかもわからんですけども。

●上脇委員 どっちですかね。

●事務局 説明をしなければならぬのにしなかったのか、悪意か善意みたいな。

●上脇委員 説明するときには真実を語らなかったわけですよ。だからこそ隠ぺいだと。

●大内委員長 ちょっとそこがもう一つ事実がよくわかんない。最初に発表したときはわからなかったんでしょ。

●上脇委員 一番最初のときはね。担当者だってさえも放置しとったわけだから。

●大内委員長 それで、原因を調べるということになったときに、最初発表したときに、その水質はどうだった、何か検査したんですかという質問があったんですかね。それで、いや、検査はしておりませんと言ったものだから、後で出てきたら、あらっと思って、後でもう今さら公表できないというような、そういう意味だったんですかね。ちょっとそのところがもう一つ、新聞記事もないので確認できない。それはどうだったんですかね。当然、水が濁ったということでわあっとなりました、2回目はね。すぐに記者発表というか、してますよね。すぐに原因を調べますと。ほんなら、水質の検査はしてなかったですかという質問があって、いや、しておりませんというのが下敷きになって、その数日後に、あ、見つかったと、水質検査してたと。してなかったと言ったのに、今さら出てきて。そのときはマンガンが原因だろうということがわかってたんで、今さら出てきて、マンガンがもともと濃度高うございましたと言ったところで、もう原因がわかってるんだから問題ないと、こういうふうに思ったのではなかろうかと、私はそうずっと理解してたんですね。ちょっと、今さら言えないような、そういう意味かなと。でも、ひょっとしたらそこ違うかもしれない。最初に、水質検査はしてませんと言ったのに、してたのが出てきたから、あっと思って、もうこれはないことにしようとしたんだと思うんですけども。それでなければ、罪が軽くなると言ったらおかしいけど。後から、何も水質検査してませんなんて言ってなくて、あら、出てきたわと。でも、もう今さら、原因はわかってる

んだから、前にしてましたと言ったら、ほんなら、何でしたのに対策とらないんだとか言われちゃうから、ちょっとこれはもうなかったことにしようとしたのか。ちょっと何となく重さが違うでしょ。でも、後のほうだと、それはもうそういう気にもなるかなと、ひょっとして、そういう感じはするんです。そしたら、何で水質検査したのにほったのというのがもっと大きくクローズアップされてくるわけですね。したときにほったのというのが大きくクローズアップされてくる。そこら辺が曖昧です、私自身としては。だから、どれほど悪いのというのがなかなか。よくないことはまあまあね、あ、出てきたとって、また隠しちゃったんだから、それはよくないんだけど、説明責任というところまで結びつけてびしつと言えるかという。最初にやっぱりないと発表したからこうなっちゃったのかなとは思うんですよ。そう思うんですけど、その当時の新聞記事、ちょっと探したんだけど、ないので。ありますか、どこかに。濁水事故と。

●元吉委員 でも、そのときはないけど、隠したわけではないと思ってたと。そのとき、ないですと言ったのは、そのときはないと思ってたんですよ。だから、隠そうとして、ないと言ったことはない。結果として、それが。

●大内委員長 だから、そのときは隠してないんだけど、後で出てきたら、やっぱりしてましたと言わないかんかどうかですよ。

●元吉委員 それはそうでしょう。

●大内委員長 言わなあかんでしょうね。検査してませんでしたというのが後から出てきたんだから。

●元吉委員 まず第1は、そこを怠っていたということですよ。

●大内委員長 そういう意味では、どっちでも一緒かな。

●元吉委員 結果的にはね。

●大内委員長 だから、その説明責任のことだけど、何かどこかに直しちゃって、それが1年余り経ってから発見されて問題になると。やっぱりそのときの処置が悪いんですけどね。出てきたわというときに、なかったことにしようと思っちゃった、それがよくないんだけど。それを隠ぺいと言いならわしてる、この事案ではね。

それと、濁水事故が2回あったということも1回しか発表してないので、これも一応隠ぺいしたということになってるんですけど、隠ぺいというよりは、故意性がそんなに強くない。またもう一つあったんか、じゃあちょっと報告書書いてと言うたままほったらかしとったというような感じだったんですね。

- 元吉委員 業務遂行上の不備と管理上の不備をあわせ持ったという感じですね。
- 大内委員長 1回目の事故があったんだということは青垣支所から言われて、部長さんまで知ってて、そしたら報告書書きなさいと言って、報告書書いたんかどうかわかりません。そこは出てないんでわからないんですけど、そのまま、また1年以上経ってからまた青垣支所のほうから、あれはどうなってるんだと、こう言われてわかったと。何を批判したらいいのかわかんないですけど。不正なというところでないだけに、でもよくない。
- 上脇委員 そうなんです。違法とか法令違反だと言いやすいんですけど。
- 大内委員長 でも、常識的に考えてよくないと思うでしょ。
- 上脇委員 そうなんです。だから、どういう感じで。
- 大内委員長 それと理由をつけるかどうかやね。
- 上脇委員 この件については、一旦この問題を、例えば記者会見だとか何らかの形で説明を始めてしまったら、そこからやっぱりきちんと自分たちの今までやったことについては説明責任が出てくるんだろうなという、何か一般的なものをちょっと想定してたんですよ。もちろん内部では、意図的に隠してない場合もあるんですけど、一旦問題になって調べないといけないというふうになると、やっぱりきちんと徹底して調べてなかったとか、もう一旦記者会見した以上は、新しく出てきたことについてわかった以上は発表しないといけないとか、そんな感じで結局物事というのは進んでいくはずではないかなと思うんですよ。
- 大内委員長 それがあるから信頼があるんで、そうするべき、してくれるんだろうという信頼があるんで、それがやっぱり信頼に対する。
- 上脇委員 信頼という感じですかね。信頼を裏切ったというか。
- 元吉委員 ミスを完璧になくすということはどんな世の中でも無理だけれども、少なくともミスしたことに対しては誠実に対応すべきであるということは間違いないと。総合的な措置ですよ、信頼関係においてはね。
- 上脇委員 説明責任という表現を使うよりも、むしろ住民との信頼。
- 元吉委員 説明責任を通しての。だから、ミスしたというのは完全な不備ではあると思う。不適切な不正というか、正しくないという意味では。業務遂行していましたが1つ事実ですよ。でも、その後の対応は、不適切さともちょっと違いますよね。
- 大内委員長 最初の水質検査表は、なぜ仕舞い込んでしまったのというのは議会で相当追及されてますけれども、逆に議会で追及されるまで何もされてなかったんでしょうかとい

うことですよ。

●上脇委員 本来だったら内部で、何でそうなったのというのできちんとした説明をして、放置したとって正直に説明するべきだったんだと思うんですけど、議会でああいう形で動かざるを得なかったというのは。

●大内委員長 ということは、やっぱり当時の部長さんの責任をどう考えるかやね。

●元吉委員 そうですね、管理職の責任のほうを出すということですね。

●上脇委員 23ページの真ん中の、要するにこの赤字になってる最後の⑥では、管理職のコンプライアンスという表現が出てくるので……。

●大内委員長 コンプライアンスはちょっと書き過ぎたかな。

●上脇委員 そうね。だから、これがどういう含みだったんだろうというのがずっと気になってたんで。

●大内委員長 おっしゃるとおり。コンプライアンスの定義、また難しいんですけどもね。それは法令遵守と訳されてるけれども、法令遵守だけかというのものもあるんですけどね。

●元吉委員 そうですね、トータルではコンプライアンスの問題があるんだけど、別に2つあるということですよ。

●北林委員 この後に、先ほど来議論あった説明責任というか、信頼関係という言葉をちょっと入れるかどうかということですね。

●元吉委員 そうですね。

●上脇委員 コンプライアンスは法令遵守的な意味合いだけで理解してると……。

●大内委員長 やっぱり信頼を裏切るということがよくないという意味でここは使ったんだと思うんですけど。

●元吉委員 そうしといたほうがいいということですかね、もしかして。今日私が書いた後のほうに絡んでくるんですけど、コンプライアンスに違反してしまう人が、故意にですよ、していた場合は、それは本人の自覚があるので、正せば正すことができるかもしれないんですけど、しっかり書くということが出来ますけど、本人が無意識にとか無自覚に犯してしまっている場合というのは、それを防ぐ管理職のいわゆるマネジメント力を向上してカバーするしか実はないんじゃないかなと。そんな二重構造があるんだろうと思うんですね。1つ目の報告書、さっきの報告書を報告せずに済ませちゃったというのは完全にコンプライアンス違反というか、コンプライアンスじゃないのか、この件は……。

- 大内委員長 書くよ。コンプライアンスっていかん、やっぱり具合悪いかな。一口で言う言葉はないですね。
- 元吉委員 でも、そのことを全く追及しなかった上司というのが後になって議会で発覚するわけなんで。問題を起こしたことも問題だけでも、問題を放置したというか。
- 大内委員長 だから、問題をぱっとふたしちゃった、これを隠すという上乘せ、何というんだということなんですけど。
- 元吉委員 でも、似たようなことは消防とかの事件も一緒ですよ。今さら言えないだろうとって言わなかった上司というのが頻出していますよね。
- 大内委員長 ちょっと待って、具体的に考えて。23ページの赤字の⑥のところですね、この言葉遣いをちょっと考えるということになるのかな。言いかえると、わからん。長々と書かないかんから。コンプライアンス使ったらいけませんね。余り安易に使い過ぎてるところは反省してるんですけど。コンプライアンスとかガバメントとか何かね。まあ書き直せというたら、どない書いたらええのんと。
- 上脇委員 確かにそうですね。
- 大内委員長 まあ考えましょう。また何か意見がございましょうか。
- 元吉委員 本人はコンプライアンス意識だけど、管理職についてはコンプライアンス意識と何とかですよ。それはコンプライアンスを管理するマネジメント力の欠如なんじゃないですか。
- 大内委員長 マネジメント能力の欠如のほうがいいですか。横文字にしたほうがいい。
- 元吉委員 コンプライアンスを向上するって何。徹底する。
- 北林委員 徹底するほうがええかも。
- 元吉委員 コンプライアンスを徹底するマネジメント力の欠如。
- 大内委員長 コンプライアンスというよりは何か業務、コンプライアンスよりか業務、日常の業務のやり方がおかしいんじゃないかならうかと。
- 元吉委員 業務管理。
- 大内委員長 水質検査表の処理にしても、井戸から、新水源から水を汲み上げてやったことにしても、それコンプライアンスの問題ではないんじゃないですかね。
- 上脇委員 この件は、要するに内部の問題がまずありますよね。何で任せっ切りにしとった、ほんで言った人だってもうそのままにしとって、担当者も放置した状態が出発点にあって、後でわかってそれを隠しちゃったというのがあって。だけど、もう一つは、マス

コミを通じて対住民との関係というのがあるので、両方を意識して⑥を書くのか、いや、どっちかだけに限定して書くのかで書きぶりが大分違うかなという。どちらかという、読んでいくと、内部の感じがするんですけどね。

●元吉委員 両方ありますよね。

●上脇委員 前のほうを読んでいくと、内部で、後のほう、事なかれ主義的な隠ぺい体質という話になると、対住民との関係で出てくるように思うので。

●大内委員長 事なかれ主義と隠ぺい体質はよろしいね。

●元吉委員 はい、いいです。

●大内委員長 そう書いて。

●元吉委員 体質という意味ではいいと思います。

●北林委員 この隠ぺい体質のともかぎ括弧になるんですか。

●大内委員長 どうしましょう。

●北林委員 いや、どっちも対等かというと、同じような並列でされるあれだったら、かぎをしたほうがわかりやすく、そのほうがいいですね。

●大内委員長 事なかれ主義を括弧したのは、何というか、すごく日常的な言葉というか、何ていうのかな。論文に書くような言葉ではないから括弧したんですけど。俗っぽい言い方だから。

●元吉委員 どっち系の事なかれととるかですね。外向きか中向きか。

●大内委員長 どっちもでしょうね、これね。

●元吉委員 どっちもですね。なあなあ体質に近いですか。

事なかれだとすごく大きい。どっちだろう。

●大内委員長 それは発表して、副市長、市長、マスコミにも及んで、大変だということで、外向きがほとんど主なんでしょうけどね。でも、また中で調査をせないかんとか、そういうこともやらなという気持ちがあれば、内にも向いてますよね。

●上脇委員 水質の問題って、前も僕言ったと思うんですが、不正事務の中でも、特に住民の方たちが自分たちに被害がひよっとすると及ぶかもしれないという可能性があるからこそ関心も結構高いと思うので、内部の問題と、説明責任と言えるかどうかちょっと置いて、きちんと正直に公表すべきものを隠ぺいしたという問題をちょっと分けて、後者のほうは場合によっては⑦ぐらいで独立して書いてもいいのかなという気がしますがね。⑥は両方書こうとされてるような気が。だから、独立させて、以下に住民との信頼の

関係で、やっぱり重大な過ちを犯してしまったのかというふうな、そこがわかるように書いたほうが、一般の方がもし読まれたらそのほうがわかりやすい。

●大内委員長　じゃあ、5番は内向けで、組織員のばらばらな行動、意思疎通の悪さとか、そういう内向けのことでマネジメント力の問題ですよね。⑦として、やっぱりこういう市民生活に密着したことについては、事故があれば当然きちっと説明すべきだし、間違った説明をしてればそれを訂正しないと、正さないといけない。それが市民の信頼を得る、それが信頼の担保なのに、それをしないということは、これはコンプライアンスに係ってきますよね。違いますか。もう言わなくてもいいですか、コンプライアンス。

●上脇委員　コンプライアンスなどと言うと、中身がやっぱり法令遵守的なものだけに限定して理解する人がいるかもしれないので、あえて。

●大内委員長　市民への説明責任は言わない。何かちゃんと書いてみますから。⑦ね、分けてね。

●元吉委員　中と外を分けるのは賛成します。わかりやすくなると思います。中は、人々にかかわるマネジメントの問題で、外が組織、全体の信頼というね。同じ意味でも少し変わってくるので。

●大内委員長　事なかれ主義にしようと思って、かえって市民の信頼を失いましたと。

●上脇委員　そうそう、そうですね。

●元吉委員　中と外を両方あわせ持っているのがやっぱり管理職という意味なんですよ、そういう意味で。中の業務管理と外への説明責任とですよ。結節点に管理職がいるということですよ。

●大内委員長　言葉遣いでももうちょっと整理させていただきます。お気づきのことがありましたらその都度言っていただくといたしまして、この並びから行きますと、43ページですかね。これ中間報告後とられた市の対応について安藤先生に書いていただいた構成です。簡潔によくまとまって……。

●安藤委員　全部ではないですよ。

●大内委員長　うん、そうなんですね。だから、これ簡潔にまとまっているなと思って読ませていただいたんですけど、前後を何かする必要ありますか。書いていただいたことだけに限ってとりあえず今。

前の検査部について、中間報告でも書いてるので、その後さらにこういうことがあったということもまとめたほうがいいんですかね。どこにはめ込むかということはちょっとま

た別の問題なんですけど、とりあえず中身について。

元吉先生と重複してる、一部。

●北林委員 最初のほうは元吉先生のほうのあれで、あとはもう検査体制の改革についてでしょうね。

●大内委員長 不正事務処理に係る課内研修。これはちょっと重複してる。

●北林委員 だから、この26年12月11日の不正事務処理に関する改善策の検討及び現在の取り組み状況等についてということの内容の部分について、ほかに書いてない部分というのが、上脇先生のほうが人事のことを書いておられるんですけども、ここに人事と検査とそれ以外のことについて、ここの12月11日の報告書がいろいろあるんですけどね。その部分というのをどないするかというのが一つの立て方の話としてはあるんですけどね。だから、それは、いや、特段の問題というか、あれはないんですよということだったら、書くまでもことないんですよということだったら別に構わないし、そこらあたりはちょっと議論してみてもいいかなという気がしますけど、中身については。

●上脇委員 そもそも評価するのか、あえてそこは評価せずに僕らだけで特にいいよと思うところだけを評価を加えるとかですね。

●元吉委員 なるほど。

●北林委員 管理職のマネジメントの関係も人事の関係も検査の関係もといろいろ言ったら、大きな意味で言うたら、書いてあるんですよという気はするんですけども。ただ、対市民、先ほど来ちょっと議論あったように、市民の信頼回復とか、ここの14番であれの状況報告と並ぶ、そういうとことかというのはちょっとないところがあるのかな、新しい組織風土づくりとかいうのは、という気がするんですけども。

●大内委員長 どこにはめ込むかというのは。

●元吉委員 だとしたら、44ページの②で書いていただいたのが「契約事務に関する評価」という題になってるんですけど、その後の、中間報告を受けてこれこれをした、それについて評価するという、②の緑色の後の7行は、私のところにも係るんですよ。

●北林委員 そやから、それを頭に持っていかやね。

●元吉委員 そうですよ。それをもう少し頭に持って行って。

●北林委員 43ページのところの。

●元吉委員 それで、個別の割とわかりやすい検査系の話を先に持ってきて、それで最後にマネジメント体制を、私の項目を入れて、そこに少し、今1番から17番、12月11

日の提案された1番から17番があるけれども、その進め方として、縦割りのこうやったことをただ羅列して個別に対応すれば済むというやり方そのものに注意が必要という、そういう書き方にしといたほうがいいのか。

●北林委員 これ後の議論になるんですけど、51ページの上脇先生が書いておられる課長職など管理職の人事方針の見直しというのも、これも大きな意味で言うたらその組織、人事に関することですから、この12月11日のやつについての議論を膨らますという意味から、これもその中に入れてもいいかなという気はするんですけどね。そしたら、マネジメントと人事と契約関係というのは、12月11日のこの取り組み状況を受けて、それでもまだこういう点についてもう一段の努力をお願いしますという格好になるかなという。

●元吉委員 そうですね。

●大内委員長 43ページの一番上の中間報告後にとられた市の対応も、この順番に沿っていくんだったら、今大体並べられているような順番なんですけれどね。まあ大体ね。

●元吉委員 その順にするかどうか。

●大内委員長 別に必ずしも順番にしなくてもいいんですけどね。

●元吉委員 12月11日にこの提案をしたことは、中間報告後にとられた市の対応の中に書いてます？

●事務局 12月11日の17項目のうちから、対応済みのことだけを今回、報告後にとられた市の対応ということで、ほかは27年4月ということで、未来の。

●北林委員 ああそういうこと。

●元吉委員 12月11日に再発防止委員会から市長宛てにこの17項目を提出しましたということはここに書いて。

●事務局 前回の会議でちょっと議論があった、予算措置がされているとか、本当にするかどうか、27年4月と書いてあるけれども、本当に全部できるの？みたいな意見もあったので、既にとられた市の対応というのは、実際にとられた対応を書いております。

●元吉委員 わかりました。その意図はわかりました。まず、でも中間報告後にとられた市の対応がまず検討して、検討結果を市長宛てに再発防止委員会から今後の取り組み対策案を提示しましたというのは、別に1番に入れていいのかなと。

●事務局 そうですね。

●元吉委員 それ抜けてますよね。それをまず(1)に入れて、そのうち既にとられたも

のとしてはということで、(1)、(2)になるものを、もう既に17項目のうち何番と何番についてはとられたというふうに入れられると、先ほどの北林委員のおっしゃった市の対応に対する評価ということで、今回のこの12月11日の提言を受け、市で行われたことについて委員として評価をさせていただきますということを書きやすくなるかなど。

●大内委員長　　というか、この17項目をどこかに書いとかなないと、何かこれわからないね。

●北林委員　　そうそう、何でこれなんよと。

●元吉委員　　私たちが何かいきなり言い出したみたいに。

●大内委員長　　そう、これ唐突な感じがするね。

●上脇委員　　現に、やっぱり市が予算措置も含めるとはいえ、やろうとしていることが見えないと、これ僕らだけがわかればいいという話じゃなくて、これ公表しますよね。やっぱり住民の方にもわかってもらうためにもあったほうがいいんじゃないですか。

●大内委員長　　要は、中間報告の提言をこれまとめているということですよ、17項目ね。それがここに突然とられた市の対応で出てくるんだけど、これ17項目を出すというのもどうですかね。市はこういうふうに中間報告の提言をこのように受けとめられましたということですよ。

●北林委員　　要するに、やりとりがあるというのがわかると。

●元吉委員　　それはいいんだけど、多分委員長がおっしゃるのは、その中間報告自体の出し方が、それでいいのというまず私たちの返事がないと、17項目ありきで、はいってまた答え出してるけど、本当に17項目の出し方でいいのというたら、別に私たちが17項目にきなさいと言ったわけではないので、まず17項目でも出されたことに対する何らかの評価が、総論があって、各論としての私たちの提案がまたあるとしないと。そういうことですよね。

●大内委員長　　このまま丸のみしてこれで受けとめて、こういうふうに対応されました。そのうちのこれこれはこういうふうには実施されてますけども、評価はこうですよというふうにさっさっさと書いていってよろしいかということです。と言いつつ、私これ17項目きっちりこれでオーケーというのはおこがましいけど。

●上脇委員　　この評価は自由にしてもいいんじゃないですか。私たちが全部それを評価したわけではないというのを率直に認めていいんじゃないですか。

●大内委員長　　そうすると、中間報告を受けて市はこういう17項目の対応策、改善策か

な、対応策かな、をとられたと。そのうち既に実施されているものはこれこれこれであると、というふうに投げないと、唐突やね。中間報告後にとられた市の項目的にはどこに入っていくんかな。まあまあちょっとそれは事務局にお任せしましょう。

そしたら、そういう格好でちょっと、中間報告後にとられた市の対応については、17項目というのは今、資料は別資料でもいいですかね。この17項目全部書いたら、それだけでまたページ数がすごいから、資料何々参照と書いて、そのうち実施されたのはこれこれ。

●元吉委員 ちょっと番号なり明確にしてもらったほうがいいかもしれない。

●大内委員長 17項目のうちのどれかということ。

●元吉委員 どうですか。

●大内委員長 公正さに関する事項というのは最初に来てましたね。公正さに関する事項が何回も何個あるんだっけ。4つやね。必ずしもこれ対応してないね。さらに具体的なことを書いてらっしゃるかな。だから、いいんじゃない？

17が中間報告の、まあ言うならエキスの……。

●元吉委員 解釈かな、市としての。

●大内委員長 解釈ですかね。具体的な項目をずっと上げてあるから。

●元吉委員 17項目は、どなたかが設定をして各課に割り振ったんですか。それとも、中間報告を見て各課が、自分たちやったらこれやるという手挙げ方式で課題を出して、それが最終的にこの17項目の順番に事務局は並べたことなんですか。

●事務局 再発防止委員会で、はい、そうなんです。各課に全部具体的に並べたと。この17項目も中間報告の状態なんで、必ずやるとか、確定するという状態のものでもなくて、ただこれを検証していくというだけなので、非常に……。

●元吉委員 この12月11日付に対する私たちの回答の中には、多分個別にこの全部を述べるわけではないですという前提をとりながらも、こことここについてはもっとういような案があるんじゃないですかという一つ具体的な提案のお返しがあるかもしれませんが、私が感じたのは、結構、どれということではなく、こういう17個にばらかしてしまう取り組み方そのものに対する懸念事項を書いたものがありますね。ちょっと返し方にも種類があるかもしれません。

●大内委員長 この施策を検証するのが私たちの役割ではないですから。それやっているともう私たちも進まないから、止めます。

●元吉委員 はい。

●大内委員長 ただ、一応中間報告後になされたことについての評価は必要なんで、どうしますかね、17項目こういうふうになされて取り組まれてると。1、具体化されたものはこれこれで、取り組んでいただいたことはこれこれ、それに対して個別的に評価は出るんですか。出てるわけかな、これについてはきちっと。市長訓示については書かれてあるよね。それから研修の実施、これについても評価したよね。検査、入札に関する事項、一応全部網羅されてる。管理職の人事については、何かそういう17項目のうちにありますか。

●北林委員 ありますよ。組織、人事に関することという。14番、消防本部が中心ですよ。14番、15番、16番。

●大内委員長 組織の再編、交流人事。やっぱり中間報告で出してないことには出てないんですかね。中間報告で管理職の人事についてはちょっと書くのをやめましたでしょ。だから、ここには当然出てないね。ただ、ちょっとどこにはめ込むかという問題もあります。

●元吉委員 つけ加えてということでもいいでしょうね。

●大内委員長 評価と提言が一緒になってるわけですよ。中間報告後とられた市の対応に対する評価、43ページ以下は評価と提言が一緒になってる。こうしたほうがいいんじゃないかというのがずっと出てますので。評価と提言やね、要は。というふうにまとめますか。

●元吉委員 はい。

●大内委員長 分けずに。

●元吉委員 分けるの難しいですからね。

●大内委員長 やっぱり提言もせないかんわけで、提言も中にはあるでしょ。評価した後、こうすべきやというのが提言ですよ。

●元吉委員 1が市の対応、3が中間報告書にとられた市の対応。4ですか、そしたら。43ページの「中間報告後にとられた市の対応に対する評価と提言」という題字にして、これを大きな4番にする形ですね。

●北林委員 第4。

●元吉委員 じゃないですか。1、2、3、4。第4というのは第5の4、35ページの第5、再発防止に向けた提言、1というのが既に市で行われた対応を、次が37ページが

2、改善策についての提言、3が、今の43ページの頭の中間報告案というのは市の対応と、4が中間報告後にとられた市の対応に対する評価と提言という。もう提言補足というコメント、私が書いた提言補足というコメントはもうこの見出しで書いてしまえば要らないです。

●大内委員長 その後に管理職人事。

●元吉委員 今、4番の「中間報告後にとられた市の対応に対する評価と提言」という小見出し、中見出しにしたら、次に44ページの②の緑の下、6行をその後にすぐ持ってきてしますか。どうしたらいいかな。

●大内委員長 これはむしろあれじゃない、市の対応のところにこういうのを持ってくればいいんじゃない。中間報告後にとられた市の対応のところにに入れるべきじゃないのかな。

●元吉委員 評価と検討がここに来てる。

●大内委員長 これは市のとられたことそのものですからね。

●元吉委員 事実を書いているから。

●大内委員長 中間報告後にとられた市の対応というところにもし書くのであれば、こういう文言を入れればいいんじゃないですかね。で、冒頭、何か市長に報告した資料、こうなるんじゃない。で、既に実行されているものは以下のとおりであると。安藤先生に書いていただいたのは、まさにこの中間報告後にとられた市の対応の次に、前文みたいにしてこういうふうに入れて、これは資料何やらとして、それで、そのうち既に実施されたのはここに書いてあるこれですね、このとおり。それから、とられた対応に対する評価と提言というふうに入って行って、もう契約事務に関する評価ということではぼっと入るんじゃないですか。いかがでしょうか。

●元吉委員 43ページ、私が書いたところは、安藤先生が書いたみたいな、何をとられたかを書いた上で評価、検討という、くの字括弧でしたほうがいいですかね。同じ書き方にしたほうがいいかしら。

●大内委員長 訓示式のこと書いたらっしゃるし、職員レポートのこと書いたらっしゃるから、それが一緒になってるね。

●元吉委員 私がごっちゃになって書いてるんですけど。

●大内委員長 別に構わないと思うけれども、これだけ読んでたらそれで構わないと思うんだけど。

●元吉委員 後の書きぶりと違うんで。

●安藤委員 それは仕方がないですね。

●大内委員長 それは書いた人が違うから違うだけで。

●上脇委員 若干ちょっと形式だけ整えられるものは、合わせられるものは合わせて、それ以上はちょっと無理、違ったらもうそれで構わないと思いますよ。テーマによって書きぶりが違うのはしょうがないことなんで。

●大内委員長 それを全部一緒にしようと思ったら、監修誰それということで全部やられないと。少々違ってでもいいじゃないですか。

●元吉委員 はい、ありがとうございます。

●上脇委員 多分これもし並べかえる必要があるところを並びかえてみて、これはこの番号にしてこうしたほうがいいなというのは後でチェックすればいいよ。

●大内委員長 中身に行きましょう、中身。

●北林委員 そしたらね、この元吉先生が書いておられた中身の関係なんですけどね。これずっと何回も読んでみたんですけどね、ちょっと難しいんちゃうかというような感じがする、全体としましてね。何がって、こういうたら、まず何が僕わかりにくいかなと思ってたら、行政の世界ではマネジメントというのは民間と比べたらおそらく余り使わないと思うんですね。それは今後使うていってしなけりゃならないんだけど、今までの蓄積からしたらね。その意味で言うたときに、ちょっとぴたっと来るといふか、特に読まれたときどう思われたかというのはまたお聞きをしたいんですけどね。ちょっと、おそらく市の現状なんかからしたときに、2段階ほど上のところを求めてはると、こう思うんですよ。だから、書き方として一刀両断にばしゃっと、こうしてあるんだけど、やられてることはそれはそれで僕は評価せないかんと思うんです。ただ、今のままだったら、これは組織の発展という枠からはみ出さなくって、現状の分析だけになってると。だから、もうちょっとといふか、もう一段ステップ上げて、ここまでやってくださいよとしたほうがわかりやすいかなと思うんです。これですっと行ったら、今のやってることといふのはちょっと余りにも否定に近い状態になってきますからね。わかりやすく言うたらきついなといふ。

ただ、中間報告の最後のところにも書いてはるんやけど、それともずっと関連するんやけども、元吉先生の持論みたいな部分があるから。持論といふのは、ここの部分で必要性ということについてのね。ちょっと難しいんだけど、やっぱりちょっと現状分析だけでは、それはそれで評価しなきゃならん。しかし、それだけではだめなんで、将来に向かっ

てのステップにおける研修、そのためにはこのマネジメントというのでやっていかないとかが具体的に1番から7番まで丸して書いてあるわけやから、そうしたほうがいいかなという気がするんですよね。ちょっとマネジメントというのは、おそらく行政のほうでまだものすごく浸透してるとは言い難い部分があるんじゃないかなという気がちょっとするんですがね。だから、そこら辺意識があったらあれせなだめなんですけどね。

●大内委員長 マネジメントサイクルは何かとか、マネジメントって一体何かというのが全てもうわかってる前提の話やから。だから、かといって、これ例を挙げて言うのも難しいからうしね。

●北林委員 この先ほど来言うてる12月11日の防止委員会のほうにも、マネジメントと使うてはるから、それなりに消化はしてはると思うんよね。いや、そんなことないですよと、大体すんと入りましたよと、こういうことやったらそれはそれでいいんですけどね。

●上脇委員 どうですか。なかなか。

●事務局 ううん、そうですね。やっぱり行政評価なりの中でマネジメントやPDCAサイクルであったりとか、管理者能力であったりとか、の中で執行していかないとことことは当然これまでからやってきてるんですけど、それが全てに理解をして予算執行とかしてるという状態ではない。ただ単に予算を要求して執行しているというところが例えばあったりとか、そこで評価、検証して次につなげるとか、今のところは全てにどうかな。言葉としては理解してるはずなんですけど。

●上脇委員 僕が気になったのは、これ行政はわかったとしても市民がわかるかなというのが、そっちのほうでちょっと心配だったので。前も中間報告のときも、それわかるかなとって若干ちょっと言葉の修正をしていただいたことがありましたよね。あれ何やったかな。コミットもありましたよね。

●大内委員長 言葉を直そうと思ったけど、直せない。かみ砕けない。

●上脇委員 通常使ってる人は、それ以上その表現を変えろと言われても、日ごろ使っていると変えられないんですよね。

●大内委員長 使ってなくても変えられませんね。もう何か言葉変えないといけないのって一生懸命考えたけど。どれもちょっとずつ違うのね、日本語に入れるとね。

●上脇委員 だから、難しいなど。前のときもあれ悩んだんですよね。

●元吉委員 でも、マネジメントは別に業務管理というところから派生して、そこからグ

レードアップしてきているので、多分業務管理という解釈をすれば、行政組織にも当然管理はしてますということなんですが。一番は、組織という動かし方をして、組織マネジメントと書いたんで、組織運営をしていないですよ。今まで行政評価でやったのは、事業の進行管理としてのP D C Aサイクルという言葉であって、組織の長がどういう役割を果たし部下を管理するのかという人に関する組織マネジメントをやっていない。人の管理しかしてなくて、チーム管理という、組織ですよ、組み合わせをしていないと。

●大内委員長 それは思う。組織として道義的に運営して行って、これは1足す1は2じゃない以上の力が出ると思うんだけど、1足す1が2すらもなかなかできないわけ。

●北林委員 だから、そのこのところの組織としての管理というのは、例えばこういうことなんですよというのはどないなる。

●大内委員長 いや、そういう例示をしたらわかりやすいかなと。

●北林委員 ちゃうちゃう、例示で別に架空のじゃなくて、組織としてのマネジメント体制の欠如がという、手法で一番大事なとこだと思うんですね。それって何なのと、こう言ったときに。

●元吉委員 組織としてのマネジメント体制が欠けた場合、何があるのか。

●北林委員 うん。例えば、じゃあここからどんなことがずっと連想されるというか、こんなことができていないじゃないですかというところの。

●元吉委員 どんなチームになるのかと、どんな運営をしていくのかということの運営をどうしたいのかを所属長が責任を持って発していないということですね。

●北林委員 そのときの運営をどないしたいというのは、例えばその運営というのはどういうこと。

●元吉委員 例えば野球で言えば、有名な選手を呼んできましたと、ピッチャーとキャッチャーとバッターがいますと、はい、順番に試合に出てどうぞというんだったら、別にそれはチームマネジャーが要らないですよ。個々の兵隊さんがそれぞれ仕事したらいいでしょと。そのほうがどっちかという、個々の兵隊さんが、あなたキャッチャー、あなたピッチャーという担当業務を割り振ったら、そこに配列して行って進行報告書を上げてもらいなさいという管理しかしてないなと。だから、個人管理をしてるだけなんです。個人の業務進行管理をしてただけで、チームの長というのは、どういうふうにチームワークをつくれればいいのかということだったり、どういう練習を通年でやればいいのかというチー

ム力全体を上げるための計画をするわけなので、個々人の目標管理してたらいいというのと組織の目標管理は全然意味が違いますということですね。監督とかコーチというのは、個々人の計画はもちろん立ててもらってそれをしますが、監督とかコーチはチーム全体をどうやるのかという目標とそのための運営計画を立てるわけなので、そのことが全く欠落しているというのが一番の話なんですね。一見当たり前そうでできないのは、行政は法律事務をそれぞれ担当が与えられてしまっているの、それを束ねる管理職がどんなチームワークをつくるのかということを実を言うと提示しなくても、個々に業務があるので、その進行管理役だけの管理職という業務管理者になってしまうというのがずっとやってきた体質というんですかね、業務管理体制というかな。組織運営にはなってないんですね。

●大内委員長 一応不正とか不祥事をしないための提言だからね。

●元吉委員 そのときに、今ここで書いたのは、うまくいかないときに、君にどんな間違いがあったのかと正すことは、業務管理者であれば、君がこういうものを間違ってた、間違ってたと言って、私たちも不正事務処理の委員会が、ここが不正ですよ、ここが不正ですよということ是可以するんですけど、今度再発防止というのは、それをさせないための予防策なので、本人がわからないものをどうやってわからせるかという、マネジャーがカバーしなきゃいけないわけですよ。もともとできるかできないかという人たちのできる人だけ集めてくればいいんだけど、できない人に気づけというのは難しいので、気づききっかけをつくるのは上司なので、不正を不正かどうかを判断することは個人ベースでできるし、業務ベースでできるんだけど、再発防止というのは、防止する上位者が部下に対して未然に防止するという役割を果たさないと、防止は永久に起こらないという感じなんです。

●上脇委員 それはチェック体制という言い方でもいいですか。要するに、誰かに任せたりきりだったら、その人が不正かどうかはわかんないと、もうそこで不正はずっと続くわけですよ。ところが、それについてきちんとチェックする人がいるから不正は防止できるという、そういう視点ですかね。

●元吉委員 それはP D C AのCですよ。なので、今できてないことをできるようにするというのはAの人材育成だったり、いわゆるチーム運営力の向上なので、監視体制を引くというのは、できてるかできてないかを、第三者に言われるまでもなく内部チェック体制をしておくだけなので、チェック以上の実力のアップにはならないんですね。

●上脇委員 これ4 3から4 4にかけての、いわゆるマネジメントサイクルのことを言わ

れてるんですよ。

●元吉委員 そうですね。個人管理から組織運営管理をするかどうか防止力になるという。再発防止の提案をするとすると、管理者のマネジメント力って出てきたのはそんな意味なんです。

●北林委員 このマネジメントサイクルは各課においての組織目標を課長が設定する仕組みがないためと、こうなってるんですよ。だから、これは今やってる所属長なりが業務目標なり、その実際どの程度できたかという進行管理とか、それではちょっとまだだめですよということなんですよ。

●元吉委員 そうです、そうです。こっちが私これのことを書かなかったの、回答するとした場合、1番か17番のどこの部分とどこの部分かを少し明らかにするとわかりやすくなりますね。たまたまアンケート結果に対応して書いてしまったので、アンケート、研修結果の。

●北林委員 ただね、これものすごく大事なことを言っはると思うんですけど、過去だけの検証、検査でだめなんで、将来に対してどないしたら不正防止、再発防止になるかということですから、こんなことができてないから、こんなことをやりなさいよと、こうおっしゃるほうが、これ読んだ人はね、あ、こんなことをやったらええんか、我々これだけでは足らんのかというのがちょっとわかりやすいんかなという気がするねんね。これでわからへんかったらもうだめやというのはちょっとつらいかなという気は。

●元吉委員 というか、私はここの12月11日の提案のやり方についての提言はしてなくて、職員レポートの研修の実施目標をされたということに対して書いてしまったので、これだけではいつまでやってもだめよと書いてしまったんですけど。

●北林委員 あそこの職員の報告書を見て書いてはるわけですね。

●元吉委員 研修自体のやり方について書いてしまったので、12月11日の提案に対して、今北林先生がおっしゃったような、やるんだったらこんなやり方ということ、留意事項を書くということは必要なんだろうと。中間報告にも書いたんですけど、これを書くだけではわからないということだったんですよ。

●大内委員長 書いてたらものすごい膨大になるでしょ、おそろくね。わかってもらおうとか、解説書的になってしまうからね。

●元吉委員 確かに。ただ、一番簡単なのは、個人の業務管理をして、それが不正ですと言われたときに、再発を防止する方法は個人の意識改革じゃないですよということだけ

なんです。それができるんだったら、もう既に不正はなくなってますよねと。訓示というの、意識改革を求め続ける訓示を幾らしたって、個人のさっきのPDCAのチェック機能を強化するだけにしかないんで、それで不足しているものは、誰が防止するとか予防するとか、それから足りない能力を向上させるという未達の部分を高める人がいないと、今以上にはならないというところが、やり方以前にその違いが伝えられるといいなと思って。この調子だと、みんな永久に。

●大内委員長 確かにね。それは悪いことをしてやろうと故意にやったんだたらね、その人を排除したら、もう後は起きないでしょうということやけども。そうじゃなくて、何か能力的な問題とか考え方そのものの問題とかで起きてきてる、あるいは雰囲気とかで起きてきてるものだから、幾ら個人の意識の改善を図ってもそれはだめやというのはようわかりますよね。

●上脇委員 一人だけでは、単純な言い方すると単独犯ではないと。

●大内委員長 そうそうそうそう。

●上脇委員 ですよ。単独犯だったら、その人が悪いで終わっちゃうんですけど、組織的に隠ぺいしたという話になってくると。

●大内委員長 多数が関わって、繰り越しの不正をしたとか、検査をごまかしたとかというのは。

●元吉委員 さっきの話ですよ。個人が業務ミスをしました、届出、報告しませんでしたと。

●大内委員長 そんなことではだめじゃないか、届出をしなさいと言ったら、それで終わりやけど、それでは。という趣旨がちょっと伝わりにくいのかなという気がするんです。

●北林委員 ここに書いてある①から⑧までの対応というか、要素というかね、こういうことをやってくださいよというのを書いてあるところを読んだらわかるんですけどね。わかるんやけど、今説明聞いてよりよくわかるんだけど、そここのところというんは、さっと読んだらちょっとなかなかしんどいなという。

●大内委員長 いいこと書いてあるんだからね、もうちょっとたくさん書いていただいてもいいのかもしれない。

●元吉委員 少なくとも研修結果の実施に関する評価ではなく、この提言に対するやり方の提案という書き方に変えますね。そしたら、今おっしゃってた……。

●大内委員長 なぜそういうのが必要なのかということもちょっと書いていただいたらいい

いなど。

●上脇委員 文章がうまいことが逆に一般の方にはなかなかわかんないという。

●大内委員長 玄人にはわかるけれども。私もようわからへん。何でこれが不正の再発防止になるのというところをちょろっと書いていただいたら、お願いします。

●元吉委員 はい。

●大内委員長 それから、検査のほうへ行きましょうか。何かさらさらっと読めちゃったんだけど。結構具体的なことをしてはんのやね、検査部のほうはね。

休憩しましょうか。はい。

今日、皆さん何時までよろしいですか。終わる時間を視野に。5時過ぎても大丈夫ですか。5時半ぐらいまでは大丈夫ですか。

では、休憩します。5時半には遅くとも終わらしましょう、宿題を決めて。4時半から再開します。

〔休憩〕

●大内委員長 再開します。

そしたら、次は44ページの下のほう、契約事務に関する評価のところですけども、いかがでしょうか。

結構この施策は具体的だから、研修も具体的な研修だし。工事監督の手引というのが出てきた。特に今までなかったの。ということですよ。

●事務局 ここに書いてあるとおりでと思います。

●大内委員長 随意契約の手引というか、そのフローチャートというか、書式なんかは全部イントラネットであったよね。それをまとめたんですか。随意契約の手引とかいうの。消防の事案で出てきたでしょ。パソコンに全部書式があって、ざっと流れもわかるというのがあったけども、それをさらに何か。

●事務局 10月16日作成と書いてあるので、文書みたいなやつで。手引書みたいな。

●大内委員長 手引書。ペーパーの。

●事務局 これまでは、その起案のときに……。

●大内委員長 見たらできるようになってたよね。

●事務局 まだ簡易な仕組みでやって、様式だけを定めて、その説明。

●大内委員長 要するに、こういう流れでやらないけませんよというのが書いてある。

●事務局 理解せずに、そのとおりしていったら一定の成果ができるという仕組みやった

んで、そもそも随契とか契約の仕組みを理解せずにやってたというところがあったので、それがよかれというか、わからない人間もいますよという形がかえって法的なこととか根拠とかを理解せずにやってしまってる部分が多々あるのかなというところで、改めて手引書をつくったというものです。

●大内委員長 逆になったんですね。逆にというか。

●事務局 かなという感じで。

●元吉委員 今回調査したアンケートの中に、随契でも全て最低価格しかしていませんという回答でしたよね。

●事務局 様式がそういう様式と。

●元吉委員 だから、何のための随契かなといったら、逆に言うと、最低価格でもいいようにある種判断できる、随契は。別の理由があれば、価格のみでなくても構わないような一応随契範囲と思うんですけども、逆にそれが全員が最低価格以外していませんという回答になってることもまた、本当にそれでいいのかなという。

●大内委員長 余り柔軟に考え過ぎてもらうのも困るけどね。基本は最低価格で、例外はありますよというふうにきちっと理解されたらいいですけどね。

●北林委員 3番の入札制度の改革ということで、この2月から予定価格というのを予定価格の事前公表と、こうなってるんですけども、これはもう既に実施されたケースというのは何ぼかあるんですね。それは特段のトラブルもなくというか、スムーズに。

●事務局 聞いてないです。

●北林委員 ああそう。

この130万というのは、これはどっかから持ってきた数字なんですか。

●大内委員長 ここに決まりがある。

●安藤委員 何かあったんですね。

●事務局 これは随契ですので、130万円以下の。

●北林委員 ああそうか。

●大内委員長 法的にね。規程か規則か、何かの中にありますよね。最初見せてもらったときに。金額は覚えてないけど。

●安藤委員 新聞に載ってたっけ、もしかして。

●大内委員長 最低価格のこと。

●安藤委員 それから持ってきただけでしょうか。

●大内委員長 氏名欄の記述、押印というのは、自筆でサインした上に判子を押すということですか。

●事務局 去年の11月から既にしています。

●大内委員長 かわりにほかの人が判子押さないようにという。

●安藤委員 判子はシャチハタでも結構押してよいというふうに聞いたので、そういった意味では誰でも判子は押せるという。自筆のほうが、本人がちゃんと見ましたということになるんですよ。

●大内委員長 既に配点されてたから、その人の判子は後で使ってやりましたというのありましたね。もう配置がえになってから。そういうことはできなくなるわけ。

●事務局 実質。

●安藤委員 それを持っていったら別ですよ、書いてくださいというて。

●事務局 ああそうか。

●大内委員長 少なくとも本人は、あ、こんなのを書いたなという自覚は残るので、勝手にされるよりは。

具体的な試みもあるし、技術的な指導も準備してらっしゃるみたいだし、工事監督の手引ってどんなんやろうと興味はちょっとありますけど。どんなことが書いてあるのかなど。特に水道部の事案なんかは、その工事の監督、正と副みたいな形で2人くっついてるんだけど、多忙だからできないという、まあまあ多忙だ多忙だというのがよく出てきますけど、何でもかんでも全部監督せえということではないはずなので、何のために委託したんかわからないから、業者に。なかなかポイント、ポイント、絶対せないかんポイントとかいろいろあると思いますので、そういうことを押さえてあるんやったらいいなと思うけど、この監督の手引というのは。

監督の仕方って、ただもうきちんと全部したらいいというんじゃないで、それぞれのノウハウというか、があると思うんですよ。変な話やけど、試験に出るかもしれんから、もう隅から隅まで全部勉強せないかんのか。そうじゃなくて、やっぱり大事なポイント、ポイントを少なくとも最低限ここは見とかないかんとかいうところを、そういう技術的なというんか、そういうノウハウをしてるんやったらいいんだけど。もうぴしっと、それこそこちらの端から端までやりなさいよと書いてあるんやったら、余り意味がないような気もするね。

●元吉委員 工事監督の手引が必要かどうかですよ。契約監督が、何と言えればいいか

な。

●大内委員長 契約そのものは割とプロっぽく定義されるんですかね。例えば工事の仕様書なんかをつくる時は。で、それに基づいて工事していくわけだから。今のところ、それ言ったら我々の守備範囲超えるから、それはもう言っても無理ですからね。きちんと契約できてんのかと心配にもなるかもしれないけど。

いいですかね。個々の内容まで立ち入るのはとても無理だから、どんな手引かというのとか、それは。どうですか。こんな感じでよろしゅうございますかね。

●元吉委員 はい。

●大内委員長 それで、その施策については多いんだけど、管理職アンケートについてというは別項目設けますので、独立した形ではめ込んだらいいと思うんですけど、順番やからこれから行きましようか。すごい資料見るだけでも大変なのに、よくまとめていただいてありがとうございます。

●北林委員 ちょっとここは抽出した部分というのは、私の独自性というか、それによってるんですけども。

●大内委員長 そういう意見があったというところでしょう。

●北林委員 と思うんですけども、特に50ページの3番に「アンケート調査から見えてくるもの」とあるんですけど、ここをちょっとまだ、正直言うて何かちょっと物足りんかという気がしてるんです。だから、この部分というのが何かもうちょっと付加でけへんかなという気がずっとしてるんですけども、なかなかしてないということと、もう一つは、ちょっと議論していただきたいところは、49ページの(6)のところに「合併して10年云々」という質問があって、それに対してちょっとコメントの重立ったものをざあっと書いてるんですけどね。これは水道や消防事案から、こうしたときにおいてちょっとまたレベルの違う問題の部分というのが多いんですよ。だから、これを書くかどうかというのは、調査項目に入ってるから、一応これだと思うたらこうなんだけど、全体の中でどうやとなったときに、ちょっと疑問なしとはしないところなんです。ただ、言われてる、書かれてる内容というのは、あ、なるほどなというようなところもこれまたありで、読まれた人にとってみたら参考になるところもあるのかなということもあって、とりあえずざあっと上げとるんですけどね。そこら辺はいろいろと議論はあると思うんです。

●大内委員長 合併して10年というのは、北林委員のほうから、聞いてほしいというご要望で。

●北林委員 いやいや、アンケート資料を整理してみてずっと見たときに、ちょっと飛躍してるかなという気もなきにしもあらずという、こういう話です。

●大内委員長 書いてあることは、でも興味深いことがありますよね。

●北林委員 興味深い。だから、そちらのほうに流されてしまって、まあちょっと上げてるんですけどね。

●上脇委員 それにどう応答するかですね。アンケートをしたから全て我々がそれに応答しなければいけないということはないと思うんですが、あえてそれをやって何か応答するというか、評価することが可能かどうかですね、読んでいただいて。

●北林委員 結果として不正防止とかコンプライアンスのどこなんかにつながる部分はある部分あると思うんですけどね、中身によっては。

●上脇委員 何かこの質問して、我々として評価できるものがあるかなと思ってやったけれども、あえて我々の提言には反映しないという場合だって、それはやむを得ないと思うんですよ。当たりをつけてやったけど、それが問題の所在ではなかったという場合もありますので。その上で、若干ちょっと使えるものがあるんだったら、それに若干評価を加えてもいいと思いますが、無理にしなくてもいいと思いますので。

●大内委員長 市のトップの方にとっては何か参考になるようなところもあるんじゃないですか。

●上脇委員 その一言でも場合によってはいいと思います。

●大内委員長 参考になるものもあるのではなかろうかとお書いておきます。余り書いても書かなくても、毒にも薬にもならないです。

その同じところの50ページになるのかな、50ページの4つ目のポツかな、「旧町時代にされていた地元要望に対する対応の仕方が違うために」といってあるでしょ。要するに、住民と直接接していろいろ言われる部署と、そんなんもうほとんど言われないうところの最後のところ、「リスクの差が大き過ぎる」と。これご本人がリスクと書いてあったんですけどね。

●北林委員 これ直してなかったんですかね。

●大内委員長 意味はどうですかね。リスクが大き過ぎるって。住民にわあわあ言われてかなんかという課と何も言われないうところの、リスクではおかしくないですかね。

●北林委員 直したはずやったけど。ストレスということですよ、先生のあれやったらね。

- 大内委員長 いや、私はストレスかしらと思ったんやけど。
- 北林委員 これなくしたと思うてたけど、ちょっと僕が間違ってたんかな。
- 事務局 リスクです、原文自体。
- 北林委員 いや、原文自体あれだったけど、僕、何か所か修正したやつを送ったときに。
- 事務局 原文というか、アンケートの回答自体がリスクと。
- 北林委員 あ、それがリスク。
- 大内委員長 そうやね、リスクと書いてあるけど、リスクっておかしいなど。だから、リスクと書くほうがええんかどうかですけどね。感覚としては。
- 北林委員 そやから、ちょっとご意見を聞いたらあれやと思うんだけど。
- 大内委員長 このまましとこうか。
- 事務局 不祥事を起こすリスクみたいになってる。
- 大内委員長 やりとりの中で、だからトラブルを起こすリスクでしょ。
- 事務局 そうやと思います。市民と対話の多いところはトラブルとか間違いとか、そういうリスクが。
- 大内委員長 そういうリスクか。もうこのまましときますか、そしたら。原文がそやから。ストレスじゃないのか。かなんなということじゃなくて。
- 事務局 そやから、かなんのではあるんですけどね。
- 大内委員長 そやから、かなんからストレスがたまるんだけど。
リスクの差と書いてあるから、え、リスクの差っておかしいなと思ったんだけど、そうですね。そう書いてあるんだからそのまま行っときましょうか。
- 北林委員 これ具体的に言うたら、例えば町によって違うという、地元での対応の仕方が違うというのは、例えばこういうことですわというたらどんなふうなんですか。
- 事務局 どこまでできるとか。
- 事務局 一定のルール、例えば道路整備するときには地元負担とかいうのは市になってルールは決めてきたんですけど、例えば町道を布設するときには地元負担幾らですよとか、新しいこの地は無料でやるけども、時間は待ってくださいねとかいうところと、そういった一般的なところは統一してきて合併になってるんですけど、ただ側溝の整備とか、例えば排水路のしゅんせつとか、そういったことについてはそれぞれの対応が違ってたりとかということだと思います。もっと支所でやると、さまざまな自治事務の中で細かなところ

で、例えば犬が死んでた、猫が死んでたということも含めて取り扱いが多分違ってて、どれが正しいんやみたいな。こっちはやってるけど、こっちではやってないよとか、そんなことが多分たくさんあると思います。

●大内委員長 現場のことは切実な問題かもしれんね。私たちの役目からちょっと離れるから、余り触れなくてもいいかと。いや、触れたくても、触れてるとキリがない。何かいろいろ考えられるところありますけどね。

それから、北林さん、すみません、ちょっと前、メールでも送ったんですけど、50ページの一番下の(3)のところなんですけれども、(3)の文章ね、課長って組織のトップなんですかね。

●北林委員 これ全て部課長に直したやつ。先生、修正のやついただいたやつで。あ、そのところだけ直してなかったんですね、部課長という。組織のトップですよ、部内、課内の取りまとめというところですね。

●元吉委員 トップという言い方ね。所属部署のトップ。

●北林委員 あ、課内のトップではないかということですね。部というのは要らんのちゃうかということですね。そういうことじゃないんですか。

●大内委員長 だから、これ課長を対象にしてらっしゃるわけではないわけやね。

●北林委員 アンケート調査が部長、課長やったからということなんですけどね。

●大内委員長 あ、そういう意味か。はいはい。部長も含まってるわけやね、ここには、部課長ということで、部長、課長。

●上脇委員 そうですね、部内、課内とあるんで。

●大内委員長 いやいや、課長は組織のトップかなと思うて、それでちょっとすごくどうかしらと思っただけです。部内、課内、それもそうですね。

●元吉委員 所属のとか、組織のトップというたら市長のイメージがあるということですかね。

●大内委員長 市長、副市長、それから幹部と言われたら少なくとも部長クラス、課長はどうかしらとか。

●元吉委員 小さな組織のトップではあるけど、それを書くなら所属のトップと。

●北林委員 所属のほうがいいかもわからんね。

●元吉委員 かなということですかね、おっしゃってるのは。

●大内委員長 組織のトップというのを所属ね。

- 元吉委員 長として。
- 北林委員 トップは長ね。所属長にします、ほんなら。所属長として、所属の長と。
- 大内委員長 「の」が入ったほうがいいんじゃない。
- 上脇委員 その後に、トップとしての後に、「市幹部として市政全体を見渡し」ってあるじゃないですか。
- 大内委員長 それ課長じゃないような気がするんだけど。部長はそうかもしれませんが。部長クラスになるとね。
- 上脇委員 部長クラスも多分組織的だと思いますよね。単独ではなくて。全体をとなると。どちらかという、市長レベルですよ。
- 大内委員長 でも、幹部だから、何人かいるわけです。
- 元吉委員 感じとして、でも市幹部は、部長は役目上、部のトップではあるけど、部と部の間の市全体をというのは、連携をスムーズにするという意味なので、当然部長がやらずして誰がするという意味ではあると思うんです。ただ、課長にそれを求めるとちょっときついかなど。
- 大内委員長 と思うので、そこだけなんです。
- 上脇委員 その後に、各課が出てくるので。
- 元吉委員 誰のことかなということですよ。
- 上脇委員 誰を意識するかですよ。それによってイメージが大分違うので。
- 大内委員長 市幹部としてという。
- 元吉委員 お書きになりたかった言葉はどっちですか。
- 北林委員 課長なんでしょうね、やっぱり基本はね。部長さんは10人ぐらいだったですかね。
- 事務局 15人。
- 北林委員 15人か。で、課長さんというのは50人。3分の1ぐらい。
- 上脇委員 「何とかとして」というのがここに並んでるので。
- 北林委員 ああ、おかしいですね、文章としてね。
- 上脇委員 だから、それぞれが違う人を指してるのかちょっとわかりづらかったの。
- 大内委員長 「当然のこととして、市幹部として市政全体を見渡し」というのは、これは課長さんにそこまで求めるかと思うんですけど。いや、それは見渡していただいたらいいんだけどね。

- 上脇委員 具体的な、部長なら部長ってはっきりもう書いちゃって。
- 元吉委員 課長なら課長って書いちゃって。
- 上脇委員 そうしたほうがわかりやすい。
- 元吉委員 書き分けたほうがいいかもしれない。私のほうもそうときます。

これポイントはやっぱり課長ですかね。

- 大内委員長 そうでしょうね、このアンケートからするとね。人事異動ね。
- 北林委員 これは課長さんというのと、それが担当課長さんというか、何かそんなあるんですか。いわゆる大きな組織を持つてる課長さんと、いわゆる独任というか、自分一人で課長級というか、その五十何人の中にはあってる。参事的なやつ。
- 事務局 ないんです。
- 北林委員 あ、ほんならもう課長さんや。
- 事務局 組織ですね。
- 大内委員長 一部、副課長だってあるね。

そしたら、北林先生、すみません、そこの(3)のところをちょっと部長と課長と書き分けていただくのと、それから前文がですます調になってますので、そこもついでに直しといてくださいますか。

- 上脇委員 さっき何か書き足りないというか物足りないというのが出たんですが、それは(1)から(5)まで上がっている項目として、例えば6が要るとか7が要るといふことなのか。
- 北林委員 そうです。
- 上脇委員 中の書きぶりで物足りない。
- 北林委員 もあるんですが、どちらかというと、これ何か抜けてるんじゃないのと、こういうのがアンケートの中から見えてくる項目としましてね、というところなんですけどね。
- 上脇委員 僕すんなり読んで、え、まだあるかな、何かありますかと、そう思ってしまったんですけど。
- 大内委員長 私もすんなり読んでしまったのでね。

「職員の減少に対する抜本的な取り組みが求められること」というのは、余り今まで全然出てこなかったことなんです。提言とか問題点とかに全く出てこなかったんですけれども、アンケートを見ると、とにかく人手がない、人手がないというふうに書いてあるのを受けてだと思っただけなんですけども。そうすると、これはどうなるんですかねということにはな

るんですがね。

●上脇委員 この辺は、例えば（２）のところを読んでいくと「業務の整理」という表現がありますよね。括弧の中で、多面的な対応策というのがあって、業務の整理というのが出てくるけど、50ページのところ。

●大内委員長 業務の整理というのはどういうことかな。例えば民間に委託するとか、そういう意味。

●北林委員 ああ、これはアウトソーシングということですね、私がイメージしたのはね。

●大内委員長 私もそうかなと思います。中間支援団体の育成というのものもあるんですけどね。なぜというわけにはいかん。

●上脇委員 デリケートですよ。

●北林委員 いや、人を減らすときにはやっぱり仕事も、それはどうするんですかというところのあれをしないと、仕事は残ったまま人は減るわと、こういうのはちょっと余りよろしくないなという、そういう意味で、そこらあたりはなかなかうまくはいかないんですけどね。やっぱりそこはきちっとしないと。要は、仕事を整理して職員の能力アップをして、いわゆる行政の部分をNPO等々がカバーするような部分というのは出てくるならば、それはやっぱりやらないかんではないですかと、こういうことなんですけどね。

●上脇委員 具体的にそこまで踏み込んで言えるかですよ。抽象的に、仕事の量が多くて何かの改善が求められるぐらいで押さえるのか。

●大内委員長 仕事の量が多いかどうかの検証もできてない。そうおっしゃっていると、課長がね。

●上脇委員 住民から見ると、え、住民サービス減るんかというふうにもとられかねないので、デリケートですよ、これ。

●北林委員 ここの意図としては、職員が減少していくというのはやむを得ない部分も今の大きな流れの中でずっとあったと思うんですけども、ここのアンケートをずっと見てみますと、余りにもこのことについては非常に強い意見があるという。僕はどっちかいうたら、職員が減るのはしゃあないなというほうの、どちらかというところの部類の人間だったんですけども、ちょっとこれは何とかしないと、減るところによる経費の削減なんかと比べて、マイナス面のほうが多くなってきてるんじゃないかなという気がちょっとしたもんですから。この前、市に行ったときに、市長さんと副市長さんとお話ししたとき

に、副市長さんも、丹波市の規模等々からしたらまだまだ減らさないかんみたいな、基準からいうたら、ちょっと言っておられたような記憶があるんですけどね。そこらあたりというのは十分お考えになってやらないと、あるいは説明なり、それは職員に対してと同時に市民に対する説明とかね。これは余りにも管理職の人がここまで名前を出してする中で、それというのはそれなりにやっぱり勇気の要ることやと思うんですよね。だから、それはやっぱり書いとかないかんのかなと思ってこうしたんですけどね。

●元吉委員　そういう意味では、やっぱり実力が備わってないのに、あるべき論的に人を効率化すべきという、最終的にはそこまで人を減らすようにならなきゃいけないんだと思うんですけど、今個々人にそれを求めたら、やれない状況を放置したまま多分人を切ったら、もっとできないことが増えていってしまって、課長もリカバーに入るとか、メンタルが起るとか、そういうことになりかねない自治体が多分にあるので。

●北林委員　だから、これと不祥事との関係はどうなのと、こういうのが出てくるかもわからないんですけど、やっぱり減ってきてしたときに、モラルの問題とか仕事の手抜きであるとか、いろいろなのが出てくる。それをやっぱり不祥事に、大きな意味でいったらつながってくるという、管理がね。

●元吉委員　そしたら、書き方として、私は問題が現状まだ残っているんじゃないとか、その問題を共有した上で、例えば対策の時期とか対策の方法をより検討していく必要があるとか、何かちょっとワンクッション。何でもよく改善しなきゃいけないということだけじゃなく、整理が必要と。整理するにも知恵が要りますよね。ここのアンケートの中からは、マイナス面が多くなる、ついていってないという、(2)の4行目、「見えてくる」でちょうどスペースがあいてるんですけど、ここの間に何かそういう問題の整理とか明確化とか、確実な問題に対する対策みたいなものが必要だという、一旦そこで。

●北林委員　問題に対する的確な対応とか。

●大内委員長　そういう現場の声があることを踏まえて、実情を十分に調査して、必要な対応をされるように求めると、こういうことでしょうか。いや、知りませんよ。まず、実態を把握しないとイケないと、そういう声がある。十分に聞いてらっしゃるとは思うんですけど。

●元吉委員　業務の整理の前に問題の整理が要るとか、何かそういうのが一旦あったら、それを放置したまま、マイナスが多くなったら後でこうですよという文章に。

●北林委員　おそらくその問題というか、それなりにはもう皆把握されてはると思うんで

すけどね。それより以上に財政的な面から人を減らしていくというか、それが求められるというか、上のほうにとってみたらそれがあると思うんですけどね。

●大内委員長 市長さんも副市長さんもそういうふうにおっしゃってたわね。とにかく人手が不足しているという現実を踏まえた上で、でも減らしていかざるを得ないようなことを言っってはったわね。

●元吉委員 災害対策もあるわけだし。

●大内委員長 そう、しかもそれがあって。難しいね、この辺はね、踏み込むとね。

●上脇委員 そうです。踏み込むと、具体的に言えば言うほど、え、そんなことまで言っちゃっていいのという話になるので。

●元吉委員 手前で置きたいですよ。

●上脇委員 例えば管理職の方々は、職員の数が減少していると不祥事につながるんじゃないかという危惧を抱いている。これは一応アンケートで出てきたとしても、そのときにどう対応するかについては、やり方は実は幾つかあるんですよ。いわゆる減らすのが間違いだから増やせという意見だってなくはないわけで、そのときに、いや、常勤じゃなくて非常勤で対応するやり方もあれば、そもそも、いや、もう減らすのは当然なんだから、その方向で行って業務だって減らすというのものもあるし、いろんな選択肢があるんだけど、その中の一つに近いものを我々が言っちゃっていいのかというね。だから、問題点だけを言って、それを踏まえて、今後何かやるときにはやっってくださいレベルだと、抽象的なレベルでとまっているから、具体的なことを言わずに済むんです。

●大内委員長 ここに問題のほうがあるらしいと言うとくだけ。

●元吉委員 あとの問題をどのレベルで書くのか。

●北林委員 その部分というのはちょっと気も遣いまして、適正配置というのは市民から強く求められるところではあるけれども、マイナス面が多くなれば結果としてそのツケが回っている場面が出てくると、こういうことで、ちょっとカバーはあれなんですけどね。

●上脇委員 このマイナス面というのは、職員が減ることがマイナス面ですか。

●北林委員 結果的には、行政効果というのが市民から見たときに現状よりも落ちてくるという、行政効果というんですかね、市民が受ける受益というのかな、まあ言うたら。利益というか、サービスなんでしょうね。

●大内委員長 サービスが低下する。

●上脇委員 これ単純に読むと、「行政改革による職員の適正配置は市民から強く求めら

れるところであるが、マイナス面が多く」というのは、適正配置のマイナス面ですよ、これは文章として。

●大内委員長 おかしくなるね。

●北林委員 文章としておかしいね。

●上脇委員 だから、前のところの職員の減少の話だとすると、ちょっとわかりづらいですよ。

●大内委員長 マイナスが起きないように適正配置するんだろうけど。うん、そうやね。言いたいことは十分にわかります。

●北林委員 このマイナス面が多くなる、ここはちょっと表現考えますわ。

●大内委員長 そう考えてる課長さんが多いということは十分に指摘して、そこから見えてくるものというんだから、何かを言わないといけないんだろうけど。こんな感じのことで、こうしなさいじゃなくて、こういう可能性もあり、こういう可能性もあるという書き方でよろしいんじゃないかと思えますけれども。

●元吉委員 事務局に質問していいですか。こういうあっふあっふしている状態の職場が多いと思うんですけども、推測するとね。それに対してどんな職場で改善策を打っているもんなんですか。改善策を打っている状態はまずつくれるんですか。

●事務局 非常に難しい。

●元吉委員 それもしんどい。

●事務局 職員数、ここの部分で職員数の減少であったりとか足りないという状況が、業務もまちまちですし、例えば職員の能力もまちまちですし、それから管理しているいわゆる課長なりの能力も多分まちまちなので、それを同じように人が足りないとか忙しいとかいう言葉を並べてしまって、違うというところを、例えば全体をジャッジする立場の我々としては非常に難しいということで、手を打つかというところが非常に難しいなど。

●元吉委員 ちょっと話を横取りしてしまって。組織目標を設定するのは、さっき言ったそういうチーム運営が、メンバーが足りないのか、能力がないのか、人手が足りないのか、業務量の繁閑が多いのかとかっていう状態をまず職場職場で問題として顕在化すること、問題として共有すること、問題として対策を打つ。対策を打たなくてもいいんです。打とうとすることというかな。試行錯誤していくということがまず総務みたいところで把握できてる状態があれば、今の違いが見えてくるんですけど、今は悲鳴の声だけがあるだけで、実際にこの職場は人が足りない、この職場は繁閑の業務量の不均質が起こって

る。何かそういう違いがわかる状態をつくれてるという。

●事務局 つくらなければいけないとは思っています。

●元吉委員 それが先かなと。

●事務局 その組織が、例えば総務課にも機能がなかったりしているところですね、専属的に検討する例えば係なりが必要だと思うんですけど、そうすると同じことになってしまうんで使いたくないんですけど、例えば人が総務課になってしまうので。でも、そこをやっぱり集中的にしなければいけない時期であるなどは思っています。

●大内委員長 今後の宿題ですね。私たちはちょっとそこまでは。

●北林委員 だから、余り突っ込むというか、そこまではちょっといかがなものかなと。ですので、結果をもとにして、こういうこともありますよ、指摘がという。そこを指摘しておく。ちょっと考えてあれしますんで、また見てください。

●大内委員長 時間がありませんのでちょっと急ぎます。管理職の人事方針ですが。

今さらこんなこと聞いたら恥ずかしいんですけども、課長さんの人事方針ってあったんですか。課長人事任用方針であるんですか。私、資料出た。

●北林委員 いや、人事の基本方針というのはここで定めるようになってるんですが、管理職は除くとなってるんですね。だから、管理職の人事方針みたいなんはあるんですか。

●大内委員長 ここに書いてらっしゃる。課長人事任用方針というのがあるんですか。

●事務局 書いてますか。

●大内委員長 書いてあるよ。一旦入れてしもうたらどこに。52ページの真ん中あたりの段落で、「したがって」という段落があるでしょう。「したがって、幾ら有能な職員であっても」、その段落の一番下のところ、下から2行目、課長人事任用方針。これはこういうのをつくりなさいという意味ですか。

●上脇委員 いや、要するに、一番最初のところで、51ページのところで、百条委員会で証言されてる方が平成20年から水道部に配属され、それまで30年水道部以外の部署にいたというふうなところから、にもかかわらず、それでも水道部の課長職になるんだなということから推測して書いてるだけなので、文章としてその方針というのが明文化されていることを前提にしてるんじゃないんですよ。ただし、後で出てくる、この後52ページの4行目、これは職員人事異動の基本方針というのははっきりとあるので、これは明記してるんですが、結果的に、この基本方針に基づいて人事異動がなされて、結果的に先ほどの課長においてもそうだということになってるというのがとりあえず僕の認識なんで

す。だから、課長それ自体についての方針が明文化されてるわけではないですよ。だけど、結果的に、その課の経験がなくても人事がなされているという事実として、そういう事態に至っているということなので、表現変えたほうがいいですか。

●大内委員長 何かこういうものが厳然としてあるようになる。私、そんなん見たっけとか、余り自信がなかったもんで、見たかもしれんとか。

●上脇委員 だから、表現変えましょうか。

●北林委員 だから、方針と、こうなってきたときにおいたら、決まった何かがあるのかなど、こういう。

●大内委員長 別にペーパーじゃなくても、慣例によりでも、何か慣例によるものがあるのかもしれないとか。

●上脇委員 ちょっとそこを表現変えましょう。誤解を受けますからね。

●北林委員 それと、前もちょっと僕申し上げた部分があるんですけども、本当に、今六百四、五十やと思うんですけど、以前は800人ぐらいおられたと思うんですけども、その中で人事異動で課長さんに上げるとか初めてなられたときというのは、人数的に、今課長さん50人ぐらいと言わはったんですけども、1年をとってみたら、例えばそんなにたくさんおられへんと思うんですね。例えば26年4月何人やった、25年4月何人やったというたら、おそらく10人ぐらいの話だと思うんですよ。その人らがほんまにかつて、この水道課長さんみたいに、全く知らんでぽっと行ったような人がどのぐらいおられるのかね。

それはなぜそんなこと言うかといったら、いわゆる分母は600人と700人ぐらいの中から適任者を見つけてするとき、かつて経験があるかと、こういうようなことは要素の一つではあると思うんですけど、もっとほかの要素もあると思うんですよ。それをしたときに、なかなか具体的にやらはるときには厳しい面があるんじゃないかと、選択するのにね、そういう気がするんです。だから、例えば今年の人事、去年の人事ぐらいで、ほんまに経験のない初めての人をぽっとよそから課長で来よったなど、こういうなんは果たしてどのぐらいあるんかというのは、ちょっと一回。調べるといっか、見たらちゃんと皆さん方よくご存じやから、大体わからはるんちゃうかなと、こう思うんですけどね。ちょっとそこらあたり、こう思ったんですけども。

●大内委員長 この30年間、水道部は関係なかったという方は、でもこれ初めて課長になった方ではないんでしょう？この水道部で初めて課長になりはったんかな。

●事務局 そうです。

●大内委員長 ほかでの課長の経験はないわけですか。でも、土木とか建設の関係についてはあったんでしょ。だから、そこの経験がすごく豊富で能力もあるから、あえて水道部へ行ったんやなと私思うてたんですけどね。経験がないのと今回の不祥事とは関係がないと私は思ってたんですわ。

●北林委員 だから、やり方として、経験があるというのを選択の上位に持っていくというのは、それは大事なことやと思うんですけども。

●大内委員長 ないよりあるほうがいいね。

●北林委員 ただ、例えばこういうケースにおいて、その中に対象者という、少なくとも課長になろうと思うたら係長何年以上とか、何かあると思うんですけど、そのときにおいて、その対象者が大体どのくらいあって、この方が選ばれたというのはそれなりの理のある部分かどうかというのはね。

●大内委員長 それは個々具体例としての方針が適切やったかどうかは私たちは問題でもないのですね。

●北林委員 それは問題にはできない。

●大内委員長 今回の原因がそういう人事にあったかというのは、私はまたこれとは違うと思ってたんですよ。中間報告のときもそれでちょっと意見が違ってたんですけども。一般論として、それは経験がないよりあるほうがもちろんいいわけですけど、経験があるのと、検査を繰り返すできないからといって、うその検査をしましたというのと、そんな水道部の経験があるとないに関係ないと思うんですね。ないから、そんなもんかと思っちゃったというなら弁解は通らないでしょう。

●上脇委員 だから、その評価は全然変えてないんです。だけど、不祥事をとにかくなくすためには、この辺を一つ一つなくしていかないとまた起こるでしょうと。結構アンケートにもあったけど、やっぱり担当者任せの方がいらっしゃるんですよ。それはやっぱり専門で今までやってなくて課長になっちゃったら、任せちゃうでしょう。多分指導できないですよ。

●北林委員 ただね、水道の場合、例えば丹波市の場合やったら、当然水質関係の専門職がおられるわけでなし、土木のほうの専門職の方、土木で大学時代勉強して、高校時代勉強して入ってきた人も少ないと思うんですよ。事務でやって土木やっているとこもおらんし。その中で、やっぱり土木の関係のことも知っておられる方がこの人事の場合はさ

れたんちゃうかなど。これはちょっと推測ですけど、思うんですよ。それをやっぱり水道の経験がないということではしゃっとこうしたときに、ほんならどのぐらいの人が課長対象者としてそのときあったんやと疑問に思うんですよ。

もっとわかりやすく言ったら、こういうペーパーが出たときにおいて、ほんならその当時の人事をした人が、そんなこと言っても選択の余地なかった、余りあれへんやかないかと、こういうことになれへんですかということだけなんです。いろいろある中で、やっぱり経験がない人でも何人かが土俵に上がって、他の要素の中でこの方が上がられたということやったら、それはそれでこういう指摘は当たってると思うんですけどね。

●上脇委員 職員の人事については、これ新しいのを紹介してますけど、これ以前からそうなんですか。大体3年未満、5年未満となっておりますよね。そうすると、結果的にはいろんなところに配置、行くことになるわけで、おそらく延長上に課長の人事もあったのかなというふうに僕は推測したんですけどね。

●大内委員長 いや、それで先生書いてらっしゃるでしょ。52ページの9行目あたりから「管理監督職にまで単なる年数だけで人事異動を発令していくという方針にはいささか疑問が生じる」と書いてらっしゃるんですけど、そういう方針があるんですか。

●上脇委員 いや、これはもう慣例でしょう。

●事務局 そうですね。基本方針の中では、いわゆる若手の職員については管理職は除いてるということなんで、慣例的にそういう状況に。

●大内委員長 だから、管理職もそうなんですか。

●事務局 5年以上同じ部署には居りません。

●大内委員長 慣例的に管理職も3年ないし5年で。

●事務局 かわってますね。

●大内委員長 かわっているということですか。

●元吉委員 もっと早くかわる人もいる。

●大内委員長 管理職は2年ぐらいでぱっとかわっちゃったりするよね。

●元吉委員 下手したら1年。

●上脇委員 未満ですからね。3年未満、5年未満というふうになってる。

方針という表現は、ちょっと気をつけて表現します。

●大内委員長 「経験のない部署の管理職に任用するという人事方針は変更し」とも書いてあるでしょ。何かやっぱり確たる人事方針的なものがあるって、それを批判してるような

形にしか読めないんですけどね。だから、管理職の課長任用方針とか、文章になってなくてもいいけど、そういう慣例があるということが確定できるんですかね。事務局のほうで聞いてこれを確認しはったのかな。何か当然それがあるという前提で書いてらっしゃるから、というふうに読めるんで、違うかもしれないですけど。

●事務局 そこまではちょっといってない。慣例的になっているだけで。

●大内委員長 今までの過去見てみて、10年間しかないけれども、10年見てみたら大体そんなもんで動いてるなど。それは動くでしょうね。過去に経験した人もあればしてない人もあるねと。だから、それを方針がそうだから、そんな方針はどうかなというて書いてあることについてはどうなんですかね。普通はそうですよ。管理職だってそんなに長いこと一緒の部署におりませんけどね。同じ課長でも、また違う課に行ったりするしね。

●事務局 5年までの間に、例えば部長になったり、現実問題、5年を経験せずに違うポストに行ったり部長級に昇格されてます。

●大内委員長 管理職の任用は難しいですわ。そんなん一般職員と同じように、こういう方針でいきますよということじゃなくて、やっぱりそのときそのときの状況に応じた適材適所ということを考えられると思うのでね。だから、そんな方針とかといってきちっと決まったもので固定化するのは逆によろしくないということは当然そうなんだろうけども。管理職の任用はこうあるべきであるという書き方のほうが逆にいいのかもね。今までにそういう任用方針というのはあるようなないような、はっきり言うて……。

●上脇委員 こういう人事があるというのは事実として行われていたと、しかしという形にしたほうがいいですね。わかりました。

●大内委員長 しかし、それは理想どおりいくかどうかわからへんけども、理想としてはこういう任用をするべきだと。理想としてはということをやると、現実ほんならできへんやないかと。実際、限られた選択肢の中でやるので、そんな理想的なことができるかどうかは別だけれども。という形でいかがでしょうか。

●上脇委員 実は53ページの上のほうに、「もちろん」という形で、全てがそうだというふうには実は言ってないんですよ。

●大内委員長 ただ、すみません、私の誤解かもしれないけど、何か任用方針というのが文書化されてるのか慣用的にあるのかどうかは別で、そういうのがあるけれども、これはいかんというふうな書き方になってるように思われますので。

ということで5時半でございます。皆さんそれぞれ宿題が、あ、すみません、宿題なか

った。じゃあ、全体を見て。

●上脇委員 並べかえがちょっとありましたね。

●大内委員長 並びかえね。ちょっと読みやすいように並びかえな。

●上脇委員 その数字のところだけ、ページだけちょっといじっていただいて流していただいたらと。

●北林委員 それと、ここの管理職の人事方針の見直しというのは、ここはどこに置くかということですね。今、仮置きみたいな。

●大内委員長 仮置きで一番後ろになってる。これはおかしいでしょ。アンケートが最後でええですね。どこに入れ込むかね。

●上脇委員 第5の中であれば、あとはうまいことおさめるかね。

●大内委員長 前はこの水道事案、消防事案と分けて、それから共通すると書いたから、共通する改善策なんでしょうね。水道に限らないでしょ、管理職人事は。どこかに入れるならおさまりのよさげのところに。それも含めて、先生、ちょっと考えておいていただけますか。どこにおさめるか。

●元吉委員 1から17の中にはないんですよ。追加項目みたいな形で。

●大内委員長 追加項目なのか、共通する何とかのところに、前の中間報告のところのどこかに入れてもよいと思いますけど。じゃあ、皆さんそれぞれ考えていただくと。安藤先生はもう一度見直していただいた後、ほかの方のところを、ここはおかしいとか、ここはこうするべきだと指摘をしていただくように。

それで、3月5日ですので。午後3時からですね。あと一回でできるでしょうか。最後にまとめる日が要るでしょうか。あとは3月5日を過ぎると全てメールのやりとりでできるでしょうか。それが不安だったら、日程だけ一応入れといて、もう必要なければ流しにするというふうな形に、3月5日から、限られるけれども、どうしても日が合わなければ出てこれる人だけでやる。

●大内委員長 それでは、3月5日の午後3時からというふうになっておりまして、3月27日午後3時から伝達式、その間というたってぎりぎりではだめですから、16日からの週でどこか入ります？確定申告も終わってることだし。

●安藤委員 16の今日みたいに午後3時くらいしか空いてない。

●大内委員長 私、午後3時から何か予定入ってるので。午後4時からしか空かない。

●元吉委員 いいですよ。

- 上脇委員 3月16日、午後4時。はい。
- 大内委員長 私、午後3時から予定あるので、できるだけ早く終わらせて。
- 事務局 3時以降やったら全然大丈夫。
- 大内委員長 予備日。予備日というても、これ予約しておいていただかないのかな。キャンセルはできるんですか。
- 事務局 できます。
- 北林委員 16日いうたら何曜日ですか。月曜日ですか。4時からね。はい。
- 大内委員長 午後4時。すみません、午後3時からちょっと私裁判所へ行ってますので。
- 元吉委員 この委員会もそうなんですけど、1つは、この不正をどうとかということと、やっぱりこういう事案を設けると、すごい多大な労力がかかるというか、何か私、皆さんのご苦勞もそうですよね、この議事録をつくったりとか、ここまでお出ましいただいたり、それから百条委員会もそうなんですけど、はっきり言うてトータルコストものすごいと思うんです。私たちの委員会の委員経費って安いんですけど、時間コスト的には作業があって。だから、それを私は一度時間計算してほしいなと思うところがあって、なぜかという、やっぱり私たちは別として、百条委員会にしても、その部分を本来市民に前向きにサービスを提供できたはずの機会損失ですよね。それが結局事後処理に追われてるということは、単にこの個別の不正の案件のコストということだけじゃなく、何か派生してきてる。目に見えない、予算上は大したことがないかもしれないけど、実を言うと労働コストというものが本来の市民にもっと前向きに使われるものが失われてるという自覚をもっとする必要があるかなと思うので、一度、ざくっとでもいいんですけど、百条委員会に投入した人と時間ですよ、それから私たちの人と移動コストも含めて時間ね、皆さんの移動コストと……。
- 大内委員長 私たちの時間計算できます？ここに来ている時間外のほうがずっと多い。
- 元吉委員 だから、それも、例えば私たちから何十時間というような、ざくっとでもいいですけどね、作成までに何時間かかりましたと、1人平均幾らとしてという。いや、それってどれぐらいになるのかという何かボリューム感を私は見ておく必要があるんじゃないかなと。
- 元吉委員 それをみんなで二度と起こさないという誓いにする意味でも、単に含み損にするんじゃなくて、サービスを提供できた時間がやっぱり市民への、それも失われていく

信頼の一つの要素だということをざくっと計算していただけたらなど。

●大内委員長 はい。ではこれで閉会します。ご苦労さまでした。

午後 5 時 3 0 分 閉会