第16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3月5日（木）

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

答申書（最終報告書）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

本日で会議開催は終了する。

3月27日を答申期日とする旨を確認した。

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及び同課庶務係長

第16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3月5日(木)

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、皆さん定刻前にお集まりをいただきましてありがとうございます。

第16回目の第三者委員会を開催します。

まず、報道機関より写真撮影の許可について申出を受けております。委員長の許可を得ておりますので、ご報告を申し上げます。

定足数の確認ということで、全ての委員にご出席いただいておりますので、定足数に達しているということをご報告させていただきます。

2番目の委員長の挨拶ということで、大内委員長にご挨拶をいただきまして、その後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が議長になっていただき、会議の進行をお願いいたします。

それでは、委員長、ご挨拶をよろしく申し上げます。

●大内委員長 今日はちょっと寒いんですけれども、お集まりいただきましてありがとうございます。事務局も遠いところからお忙しい議会の期間中らしいですけれども、ご苦勞さまでございます。

まだまだと思ってたら、あっという間に3月になりまして、一応答申書をお渡しする日取りも決まりました。けどまだ、この答申書のできぐあいからいきますと、内容そのものについてはほぼ確定ということなんでしょうけど、まだ細部をかなり残してることになると思います。ただ、お集まりいただくのもこの時期ですし、非常に忙しい時期でもありますので、今日はできる限り議論を尽くしていただきまして、あとは中身というよりも形式とか、そういうことにつきましてはメールのやりとりで最終、お渡しするまでに完成させたいというつもりでおりますので、どうぞよろしくをお願いいたします。

以上です。

それでは、早速に議事に入らせていただきますが、まず、今日提出いただいた資料のご説明等、お願いできますか。

●事務局 はい。資料のご説明をいたします。

本日提出資料について、答申書の素案といたしますか案については、前回の2月16日提出

のものに、その後委員さんから送付を受けた修正データを加えまして、修正を入れております。加筆とかあるいは修正した部分については、ちょっと見づらいんですけども、水色のマーカーラインを入れております。ちょっと見にくい点をご容赦ください。

なお、本日の午前中までちょっと提出資料、こればたばたで整理していたもので、目次についてはちょっと本日作成のほうができしておりません。ご理解ください。

続きまして、事務局担当分の加筆修正事項の説明をさせていただきます。

43ページをお開きいただきたいと思います。前回の会議でも少し意見をいただきまして、3番の中間報告後にとられた市の対応の冒頭部分におきまして、不正事務処理再発防止委員会の取り組み状況17項目の件について簡単に記述を加えさせていただきました。

さらにあわせまして、答申書の末尾の資料編としまして、12月11日現在における不正事務処理再発防止委員会の取り組み状況というのを、本日仮にですけれどもつけさせてもらっております。それが64ページから最後のページまでのものになっております。

なお、この資料6については、ちょっと当局のほうも現在整理検討中ということを知っておりまして、このまま添付することはできないという考え方を持っております。事務局としてもちょっと字句の修正とか必要ではないかなと見ている部分もありますので、本日のところは仮につけさせてもらってまして、正式にはちょっと変化する可能性もあります。

戻りまして、43ページの③としまして、消防本部における職場風土改善研修の実施に関する記述を青いラインを入れて加えております。この消防本部の研修については、本日別添で3枚物を2つ配らせていただいております。研修実績報告書というものがこの③の内容になります。

以上、事務局として修正を加えた部分については報告させていただきまして、1点お諮りといいますか、協議の中でまとめていただきたいのが、消防本部の研修、③の部分ですけれども、中間報告後における取り組みを、市としての取り組みをつぶさに記載するほうがいいのか、大きいところだけにするのかという点が1点と、会議においても資料が膨大になるというような意見も少しありましたので、資料6として全てをつけるほうがいいのか、はい、43ページですね、③……。

●大内委員長 消防のことですね。

●事務局 はい。前回の会議で消防の取り組みもあるのではというような……。

●大内委員長 はいはい、資料というのは。

●事務局 3枚物です。それですね。それが消防本部で取り組まれた研修報告ということで書類ができ上がってましたので、本日参考までにお配りしております。

●大内委員長 内容を見ないと何とも言いようがない。

●事務局 はい。コンプライアンスとパワーハラスメントの撲滅というような大きい見出しでされたようなんですが、もう一点、会議資料6として先ほど仮につけておりますと説明したこの部分も全てつけるほうがよろしいのか、項目ぐらいに絞るほうがよいのかというのも少し検討いただけたらと思っております。

以上が、簡単ですけど資料と内容の加筆修正の説明になります。

●元吉委員 消防が、研修実施報告書をいただいているのが新しい資料なんですけど、受講者が61名と管理職7名になっているのは母数を教えてもらっていいですか。

●事務局 全員ですね、これ。何人かは欠席があったかもわからないんですけど、全員参加という、ちょっと母数が……。

●元吉委員 参加率は何%ですか？

●事務局 母数は、73ですね。

●元吉委員 73か、ほんなら……。

●事務局 現在員73のはずです、はい。

●元吉委員 管理職は。

●事務局 管理職が7ですね。

●元吉委員 7分の7。

●事務局 はい。

●元吉委員 ということは全員。

●事務局 全員です。県の消防のほうに出向したりしている者もいるので、100%はちょっと無理だったのかなと思います。

●元吉委員 管理職も勤務は9時から17時までなんですか、これ。

●事務局 管理職は日勤ですね、はい。我々と一緒です。

●元吉委員 研修時間も？

●事務局 そうです。ですので、土曜日一応休日にやったということです、管理職は。

●元吉委員 わかりました。聞いただけ。

●大内委員長 時間が書いてないです。

●事務局 そうですね、ごめんなさい。

- 大内委員長 9時から17時?
- 事務局 そうです、はい。
- 大内委員長 そしたら、今事務局からまずお尋ねのあったものからいきましょうか。
最初の今とりあえずの資料ですというか、訂正もありますといっておっしゃっていただいたん、これ17項目の分ですね。
- 事務局 そうですね、67ページ、ぱっと見た感じ、1、1、3、4とか、ぱっと見た感じではちょっと入力ミスみたいななんもありますので。
- 大内委員長 67ページ。
- 事務局 はい。
- 元吉委員 単に直して。
- 大内委員長 これを……。
- 元吉委員 資料につけるか。
- 大内委員長 全文資料として、資料6ですね。
- 事務局 はい。
- 大内委員長 資料6の64ページから。
- 事務局 64ページですね、はい。
- 大内委員長 64ページからの分ですけれども、全部つけなくてもいいけど、じゃあどれをつけるのかということになると。これが変わる可能性があるっていうのは、これ12月11日付の状況報告の資料の分ですよ。
- 事務局 はい。もう、3カ月経過してますんで、少し変化する……。
- 大内委員長 そういう意味ですか。
- 事務局 はい。
- 大内委員長 それやったらいつ現在出せますか。
- 事務局 もう、これはあくまで12月現在であったことで……。
- 大内委員長 いいんじゃないかな。
- 元吉委員 いいと思います。
- 事務局 それで対応させてもらって。
- 元吉委員 はい。
- 事務局 多分これ……。
- 大内委員長 もちろん、その現在って……。

- 事務局 はい。ちょっとそれで強調して現在ということを入れさせてもらったんです。
- 大内委員長 そうですね。
- 事務局 はい。中間報告を受けた時点の市の意思というか、その時点でいろいろご意見いただいたんで、やれることからやっていきたいというふうな思いでまとめたところなんで、今現在ちょっと置きかえることができにくいところはあるんです。これをどんどん進めていく意思はあるんですけど。
- 大内委員長 これに対しての一応評価というか検証もしてるんで。これがころころ変わってしまうと…。
- 事務局 ああ、なるほど。かえってさわらないほうが。
- 元吉委員 これがいいわけではなく、12月11日時点でこのように提出をしていましたで…。
- 事務局 はい、わかりました。字句は余りさわらずに、番号のみ…。
- 元吉委員 全くの誤字誤記。
- 事務局 はい、それだけさせていただきます。わかりました。
- 大内委員長 直接これを報告の本文の中で引用してる、何番の何というふうな感じでは引用してないから、別に誤字誤記とか整理していただく分には構わないと思いますけど。内容は変えないようにということで。
- 事務局 はい。
- 大内委員長 それでよろしいですか、資料の6については。

〔「異議なし」と呼ぶ者あり〕

- 大内委員長 そうしますと、その次は消防ですね、消防のこの研修を踏まえて、これ何かコメントを今……。
- 元吉委員 追加で。
- 大内委員長 今ざっと見ていただきましょうか、とりあえず。それとも、こういうことが書いてありますって説明していただけるんなら説明していただいたらいいけど。そしたら、ちょっと5分ぐらいで目を通してくださいますか。それからいきましょうか。

私たちの報告は、余りパワハラのほうは書いてないよね。資料もなかったからね。

〔配付資料各自黙読〕

- 上脇委員 これは、確認ですけど、消防本部独自って理解すればいいんですかね。ほかのところもやってるやつで消防もやってるというんじゃないくて、この点が消防だけ、本部

だけで特に……。

●事務局 はい。今回については職員課の要請にも応えてるといような形ではありますけど、対象は消防職員に対してということ。

●上脇委員 ていうことですね。もう一点は、これ逮捕が出ましたよね、僕らの中間報告の後に。一番最後のページなんか見ると、そこをやっぱり意識した内容になっているという理解でいいんですかね。すみません、字が小さくて、僕なかなか判読できなくてごめんなさい。そういう理解で、内容は。要するに、僕らが中間報告で出したものだけを意識してされたのか、その後逮捕者が出たのでそれも意識して、パワハラをやつはもう最初ちょこつと言及もしてたというのがあるけど、最後のページのあたりは、不正な事務処理という中にやっぱり入札関係というのは、これ逮捕されたわけですから、そこを意識してという内容で…。

●事務局 意識としては意識はしているということです、はいはい。

●上脇委員 意識しているけどなおという。

●大内委員長 外部講師ですね。

●元吉委員 研修の企画とか実施方法とかについては、消防独自に決定をされて実施されたのか、それともそれ以外の……。

●事務局 職員課サイドも含めて、講師の選定はしています。

●元吉委員 そうですか。

●事務局 はい。

●大内委員長 じゃあ、ざっと見ただけだけど、ちょっと士気が低下してるというか、上がらないというか、日常の行動で整理整頓とかも含めて士気が低下しているというのが。

●北林委員 いろんな各課各部で研修されて、ここの消防のほうは外部から招かれて、それなりに後の報告書もきちっとして、一つの、実際の原因をつくったとこだということもあると思うんですけども、きちっとやりましたよと、こういうことなんですね、ここは。こういう外部から専任講師を招いてやっておられるというのは、ここの課では余りないんでしょう？

●事務局 そうですね。

●北林委員 そういうことでしょうか。

●事務局 はい。

●北林委員 だから、ほんならなぜこれだけ出すかと、こういったときに、これきちっと

まとまってるということがあると思うんですけども、あえてこれだけ出す必要というの
はないんですよ。

●大内委員長 資料としてつける必要は全く私はないと思いますけどね。

●北林委員 うん。

●大内委員長 ただ、こういう報告が上がってるということは何らかの形で、評価するか
いうことですよ。

●北林委員 そうそうそうそう。

●大内委員長 資料としては、もうこれはつける必要はない。

●北林委員 ないです。

●事務局 43ページの③で青ラインを入れてる分を……。

●大内委員長 この書き方でいいかどうかですね。

●事務局 書いてしまうと、やっぱり対応した評価とかがまた必要になってくるんで、書
いていただいとることに影響がありますんで、あくまでこれは③はとったほうがよいとい
う判断になるのか。

●大内委員長 せっかくされてるんだから……。

●事務局 ちょっと仮に今日は書かせてもらってるんですけど。

●元吉委員 これぐらいの挿入で、それに対するコメントを多少加えることはできるとは
思います。

●大内委員長 ほかのところの研修の評価というか問題点に上げてるのと同じようなこと
が、まだ消防はしたばっかしやから、その後のフォローがどうされてんのかわかりませ
んけれども。報告書が上がったのがついこの間でしょ、24日でしょ。それを加えてどうす
るのかという話ですよ、要はね。いろいろ問題点というか、研修態度とか日常の問題的
とかいろいろ指摘されてるみたいですけども、これを踏まえてどうするのかというの
は、まだ今後のことだから、その評価はまだできないけど。

●元吉委員 講師が書いた報告書ですよ。

●大内委員長 でしょう。

●元吉委員 何かいろいろ書いてもらって。ここに書くのは珍しいぐらい書いてます。

●大内委員長 ああ、そうですか。

●元吉委員 どうですか。

●大内委員長 2日目の昼、消防車、救急車の常置場所行きましたって、これ研修とは関

係ない。ここは、この方の感想やな。

●元吉委員 かなりね。

●元吉委員 今まで実施したことはないんですか。初めてなんですか。

●事務局 消防署がですか。外部講師は初めてです。通常の一般職員と一緒に研修は受けてますけど、こういう形でコンプライアンスなりパワハラというのはなかった。

●元吉委員 この外部講師がほかの消防を見てらっしゃるのかと、ほかの自治体なりが同様の研修をされているのかどうか、その比較がどうなのかっていうポイントをもしつけ加えていただければなら。

●大内委員長 ほかのどこ見てらっしゃるみたいやね。

●元吉委員 書きぶりとして、私も研修専門の講師ではない、研修はしますけれども研修専門ではないので、こういう講評をどういうふうを書くのが通常なのかがわからないんですが、かなり厳しくは書いてらっしゃると思うので、それなりに他の経験と感覚値でもこの講師は比較をされているような気がしますから、どの自治体でもそうですよねっていう書きぶりではないんじゃないかなと思うと、他自治体のコンプライアンス研修及び他自治体の消防と何か比較してのこのコメントなのかどうか。

●大内委員長 他市を見学したというて書いてありますね。他市消防署を見学って、他市いうたって1カ所か2カ所かもっとたくさんかわかりませんがね。

●上脇委員 多分、この人に追加のことを書いてくれというのは多分難しいでしょうね。

●北林委員 難しいでしょうね。

●元吉委員 ああ、そうですか。それはどうして？

●北林委員 だって、この2日か何かの研修ということで契約してるわけでしょ。それをまたやと…。

●元吉委員 こんな数行でいいんですか？

●北林委員 そりゃないと思うけど、これ自身が一つの報告になつとるわけやから。

●上脇委員 普通もっと書くんですか？

●元委員 それは契約によります、仕様書に。研修報告をつけることっていうのはありますけど、報告をどこまで書くかということは講師に任されていたり、もちろん報告書の中身をどこまで求めるかは市との協議だと思うので。依頼事項として、してみる手はある。

●大内委員長 今後の課題まで書いてあるね。

●元吉委員 すごくいっぱい、しっかり書いていただいているので、というのは、消防とい

うのは縦割りだから、パワハラが起こりやすいとかっていう一般論であればここまで書いたかなという疑問があつて。単にそれだけよりも言葉は重たい気が受けたんですけどね、私は。

●大内委員長 市の職員の一員だという自覚がないとか、市民がどう見てるかという自覚がないとか、いろいろ書いていますよね。私たちが指摘したことと重なるところもあるんですけど。

●事務局 私も半日でしたけど参加をしてて、やっぱり同じことを感じるんですね。はい。

●元吉委員 このうちの。

●事務局 はいはい。1日行けたらよかったですけど、ちょっと行けなくて、はい。かなり通常の研修とは違って、市民視点というか、市民の要求っていうか市民の要望の視点でいろいろとお話をされるので、受け身じゃないですけど、法律とか行政行為をするに当たっての職員の立場でないところからやっぱりどんどんお話をしていただけるので、非常に刺激にはなったはずなんですけど、そんな中でこういう報告をいただいていますので、まだ意識は変わってないのかなという感じは受けます。

●元吉委員 私も横浜市の3,000人の消防部隊の係長クラスになるかな。消防署の署長とご一緒に現場の改善の取り組みを2年かけてやっていますから、消防だから必ずしもこの体質だということとは思わないんですね。なので、少し比較が、される前提があり、なおやっぱりこの体質が強いと思われてお書きになったのかなと推測して。

●大内委員長 一応、消防長さんを始めとするトップは一生懸命取り組んでるという評価はしてはるわけですよ。ただ、それがトップダウンでどこまで浸透してるかっていうのになると…。

●上脇委員 風土だって言っちゃうと本当大変だと思います。

●大内委員長 そうですね。

●上脇委員 ある意味、改善するのは。

●大内委員長 トップの意識が全く変わってしまえば、風土も変わる、ああそうか、なかなか変わらんということですね。

●上脇委員 変わらないですね。

●大内委員長 そうね。交流がないだけでね、それこそ人事交流がないですからね。

●元吉委員 これは何だ？改善検討シート、この後、この前。研修が2月ですね。それ以

前にされていたことを書かれている。

●事務局　そうです。別で。

●元吉委員　これだけをして、最後の2月がこれということですよ。

●事務局　これだけというか…。

●元吉委員　これをしてるという前提で、これだけですよ。

●事務局　そうです。

●元吉委員　これにも絡んでいるので。今日、すみません、私が提出が遅くなったんですけども、43ページと44ページに皆様のご助言で少し書きかえてみたんですが。まだ言葉が不十分かと思うので。

●大内委員長　ベタッと入れていただいているところ。そしたら、どういうふうに進めていきましょうか。

●北林委員　今の問題をどうする。

●大内委員長　消防の。

●元吉委員　それも含めてちょっとお伝えしようと思ったのは、再発防止ということに対する取り組み方っていうものをどうすればいいのかという考え方が、まず構築できてないのかなと思ったんです。ちょっと文章を読んでいただく前に、読んでからのほうがいいかな。多分私の文章までは読んでいただけてないかもしれない。読んでいただけましたか？

●大内委員長　ざっと読みましたよ。

●北林委員　読みましたよ。

●大内委員長　ちょっとわからんところが幾つかある。

●元吉委員　1つは不正事務の処理するということと、不正を起こさないように再発を防止することとは全く段階が違うと、段階が違うというか、取り組み方が違うということをもまず前提にして書きたかったんですね。不正かどうかということは、法律とか規則とかっていうものがまずプランとしてありますと。

●大内委員長　客観的基準があります。

●元吉委員　客観的基準があります。それに照らし合わせて、それが適正か適正でないかを単に評価をするだけですから。

●大内委員長　第三者でもできる。

●元吉委員　第三者でも可能であると。それだけのことなんですよ。

●北林委員　それと、この今の消防どういう関係があるの？

●元吉委員 結局これは何をしたかという、これは何をしたかったのかなというのかわからない。コンプライアンスの遵守、パワーハラスメント撲滅ということを誰に何をするための研修だったのかといたら、あなたたちがやってることは、いわゆる法に照らして何が違うのかということをはっきりとチェックをして、まず現状といわゆる法律及び規則との認識のギャップを知らしめるということをやった。チェックの機能を明確にしたかったのかですね。そもそも11月からこのように風土改善という不正防止に向けた取り組みを組織的にやってきましたと、よりそれを強化するための改善ということ、防止改善ですよ、防止をするという効果をより高めるために研修をしましたとなると、だから第1段階のためなのか、第2段階のためなのかちょっと明確になってるのか、なってないのかわからなかったんですね。これが常にごっちゃになってやっているような気がして、それが効果を、やってる割には効果を及ぼさないことにまたなっているのかなと思いました。何かというと、さっきの、あなたたちできてないですよっていうのも、ショック療法に近くって、いかにやってないかを、やる気があるない関係ないんですね、実を言うと。受けてる側に受け身だろうが何だろうが、これだけのことがギャップがありますということをはっきりと認識できるかどうかだけの理解力の話で、やる気とはまた別の問題なんですね。それが理解できなかったとしたら、それは理解のさせ方が不十分だったってだけの話で。実はやりたくないと思いますよね。自分たちは正しいと思ってやってきていることをそうじゃないでしょと突きつけられることは酷なことですし、むかつきますから、受け身だし、やる気もない態度でもっともかなと、だからこそやっているわけですよ、わからせるために。なので、まずはそのギャップを認識するという研修が先かなというのが1つ。

その上でですよ、そのギャップがあるということ、むかつきながらも、でもそれを高める必要があるんだよということ、じゃあ、そのギャップを埋めるときに何をプランにするのかってところが再発を防止するというプランニングなんですね。法律と現状との認識のずれがあった場合、もしくは行動の不十分さがあった場合、それをまず認識するというのは現状把握で第一弾です。でも、それをほっとかないで、どうやって埋めたいだろうということを考えて、まずはこんなやり方をしてみようかというのが改善計画、防止プランなんですね。そのことに個人個人がともかく考えなさい、やりなさいというばらまき型もあるんですが、効果的なやり方ではないので、それぞれの所属長がこうやっておそらく横型になっているような何らかの改善策を組織を挙げてやろうじゃないかと

いうプランをされるのが改善防止策という。でも、これには必ず当初のギャップをどう認識してたかということがあり、そのためにどんなやり方をすれば効果的なのかのプランがあり、その研修をした結果、どこまで高まったのか、高まらなかったのかという、もしくはここまで高まったけど、まだその先にはまた違うやり方をやろうじゃないかというまた改善策の改善が続くので、ここからは組織のプランなんですね。それぞれの方が何をギャップとして、何をプランしたのかというものに基づいてPDCAが始まりますから、自己目標管理の世界に入っていきますので、自分たちがやる気を持ってやるということがなければ、やらされてできることではなくなりますと。その場合、報告書を書くのは講師ではなくて、それぞれの所属長なんですよ。講師のコメントを報告で終わらせないで、自分たちがこの改善をいかに受けとめ、改善効果があったかなかったか、今回の改善のための研修で講師をお呼びになられたとしたら、講師のコメントはまだ途中経過であって、所属長は本来11月からやってきた自分たちの改善プランをやった。でも、講師から検証的な研修をやってみた結果、まだこんなことが足りない、もっと新たにこうしたほうが良いと思うと、僕たちはこれからこうしようと思うということを自分たちの意思で改善計画をさらに改善していくということをし続けるということが自発的に行われる目標管理として必要という第2段階のほうの進め方が必要でしょうと。

●北林委員 この経過だけだったら、この専任講師の方が後の印象なり、受けたというのが書いてあるんですけども、どんな内容でやったかということまではちょっとわからないところがあるんですね。だから、受けた消防士さんが自分の意見なり、あるいはメモなり含めて、何かを具体的に出して、意見交換しとるか、あるいは受け身で出しとんかというのは、今言わはったことの中でちょっとどんな感じやったという、真ん中のことが我々にはわからんわけですから、出てきたこの専任講師の意見だけですよね。だから、ちょっと方法論がわからん中で、このことについてまたコメント云々というのは、ちょっとしんどいんじゃないかなという気は僕はするんですけどね。

●大内委員長 レジュメもなし。

●元吉委員 なし。でも、前回の職場研修の全部署がありましたよね。

●北林委員 ああ。ありましたね。

●元吉委員 あれも一緒に、結局プランがないんですね。自分たちが何が現状との乖離だと思っているのか、それに対してどういう改善をしようと思うのか、それがどういう研修の結果、効果があったと思うのかという効果検証もないので、いわゆるさっきの第二弾の

ほうであれば、所属長がまず改善の計画を立て、その研修をして、効果を検証し、さらに次につなげるコメントが報告書になってくる。P D C Aサイクルが起こるべきなのに、研修しましたというD Oだけのいわゆる報告書が上がっているのです、研修することが改善ではなくて、改善計画が実行されたらそれをまた、いわゆる組織長がまず自分の職場に対してよりよくするという目標管理をするという行為にまず進め方が至っていないんじゃないかなというのが前回の研修報告書でも感じましたし、今回も同様の、まあ少し不整地にあってはいらっしゃるんですけども。

●大内委員長 おっしゃることはすごくよくわかるんですが、例えば、消防の場合だったら不正事務をしましたと、そのことについては、じゃあ、どういう改善のプラン、例えば立てていって、どういう研修をしてという具体的なものがあれば非常に理解しやすいんですけども、そこまではなかなか書けない。

●元吉委員 書こうと思ったら、第一弾の研修は、まずは現状の、自分たちは何を問題とを感じるのかということの問題認識をまず書き出して、問題認識から課題設定をするというのが第一弾の研修です。それを書かなきゃいけないですね。

●大内委員長 課題設定をする。例えば、必ず2人以上で立ち会うこととか、そういう具体的なことになるわけ。

●上脇委員 これこっちのほうでいうと、逮捕者が出たことを意識してだと思っんですが、業者に対応するときには必ず2人以上というのが出てきているので、おそらく、言われるみたいにどこまで、段階的にというかな、ステップを踏んで、あるいは論点を整理しながらやってるという自覚がどこまであるかちょっとわかんないですが、それがひよっとするとごっちゃになりながらも一定程度次のステップもやり、その前のこともやりっていう、明確に区別がついていない可能性がありますよね。

●元吉委員 全くそのとおり。

●上脇委員 ただ、おそらくそういう発想で今まで考えてないからだと思います。

●元吉委員 思います。

●上脇委員 だから、逆に言うと、例えばさっき見たように、そういう次のステップのこともやってはいると、けどおそらくそれをきちんと論理立ててやるのが今回の防止だけじゃなくて、将来に向けたものにつながるんじゃないかぐらいにもっていくと、あっ、そうかと。

●大内委員長 今までやってるんだけど……。

●上脇委員 うん、そうそう。

●大内委員長 それが非常に効率よくやれてるかどうか……。

●元吉委員 そういう書き方をすればいいですかね。

●上脇委員 いやいや単に思いついただけなんでよくわかんないですけど。

●大内委員長 いや、私もそう思う。

●上脇委員 僕自身もそういうきちんとした訓練積んでないので、あっ、言われることはそうかと。

●元吉委員 一番はね、自分たちが悪かったなと思う吐き出しをしなきゃダメなんです。自分たちは何も悪くないと、市民視点でやってるじゃないかと、市民のために仕事してるんだから何が悪いんだと思うようなところから、実を言うと当事者意識のないところからしゃべりながら、でもちょっとぐらい何か悪かったこともあったかもしれないというふうに吐き出して、でもやっぱりここは悪かったところもあるよなっていう、ほとんどはおそらく正しいことをやってるんですね。でも、100に一つでもやっぱり悪いことがあったら、100人いればそれが100件になるわけなので、さすがにそれは組織としてまずいかなということ自分たちでここが問題だねという、自分たちが感じる問題をまず明確にするところが大事なんで、それを講師がこれが問題でしょって言っても、もうその時点で全然研修しても効果ないんですよ。

●上脇委員 僕は内部のことはわかんないので臆測だけど、多分研修をどんな内容でやってくださいというところがおそらく文書でもあると見えてくると思うんですよ。何のために研修したんですかと、そのときに職員に対してどういうこと、どういうふうに変われるように、それもかつ組織的に変われるようにどういうことを言ってほしいと、あるいは研修してほしいって何か要望があって、それに応える場ってなると、あっ、そういう研修だったんですねって見えてくるんですが、先ほど言われるみたいにレジュメもないので、かつどういう内容かがわからないので、何となくわかるんだけどつかみどころがちょっとないというところがあるので、評価が難しいと言えれば難しいです。

●北林委員 これ、各部各課で研修をされるときに何かアウトラインというんですかね、内容というんですかね、こういうことでの研修というか、そういうなんは何か通知文かなんか出たんですか。あるいは、もうそれは皆さん各課で研修というか、コンプライアンスに対する研修をやってくださいよと、こういうことですか？

●事務局 そうですね。

●北林委員 言ったことと研修をやられるとこの間にはそれなりの今、言われたようなことは何もないんですか。アウトラインというか何かやり方についてのちょっと指針というかガイドラインというか。

●上脇委員 これも善意で解釈すると、今までやったことがないということなんで、まずは外部の人から見てもらうというのがひょっとすると出発点だったかもしれないので、我々の要求はちょっと高いのかもしれないけど、ひょっとすると……。

●元吉委員 というかね、もうそのスイッチが、最初のボタンがないんです。

●上脇委員 やっぱりね。

●元吉委員 だから、このタイトルを組織としての運営体制の確立と言ったのは、できてきてない以前に、そういうやり方ができてない。研修のさせ方ということ自体がもう研修しなさいになっちゃってて、研修をどうさせたらいいのかというところのまず構えが違う。だから、一生懸命研修してる割には効果が出ないのが課題になってる。

●上脇委員 ちょっと視点を変えて言うと、主観的な要因でやる場合もあれば、もっと客観的に、例えば制度を変えるとか、そういうものでやる場合もあるわけだから、そういう何か区別みたいなものをどうされるかですよ、今後特にそこが問題になると思うんですね。意識の問題で研修をやる場合もあれば、今の仕組み、この仕組みだったらやっぱりもう一回間違いが起きてしまうよと、ここは改善せんといかんよという話にもっていくのかどうかですね。

●元吉委員 それが私の、44ページに下から15行ぐらい、ツブブロック、スリーブブロックの「また」って書いてるところからで、この防止策は職員個人個人が行う場合には、業務の進行管理や法令遵守とかの意識を喚起するという自分の個人目標としてやらせることもまずあるんですけども、このような不正事案が多く続くような場合には、個々人はこれでいいだろうと思っていることが多い、無自覚な無意識なところで起こっているのも個人任せにするだけではなかなか防ぎきれない可能性がある。まさしく今の消防の研修と一緒に、この研修結果、私は知りませんでしたけど、全くこのような予測をしていたんですね。となると、そこで重要となるのが管理職がこれらの仕事のやり方とか人の意識とかをトータルでどうもってたらいいのかという相互の関係性を生かしながら、組織の現状をしっかりと把握して、チームとしてどんな状態を目指すのかという目標を設定して、未然防止のためにどんな有効策を立案し、それをみんなで実行していくのかということをもって振り返っていくというやり方に所属長から結局PDCAサイクルを回していく必要がある

と。このような組織マネジメントを行わなければ進んでいけないということを書いたのです。

●上脇委員 結局あれですかね、要するに例えば個人が不正をしようと思っても、そう簡単にできない仕組みができてるといふ、そんな感じもありますよね。

●元吉委員 それは所属所属によってやり方が違うでしょうから、所属長がプランをすることからまず始まるので、組織目標が大事というのはそこから起きましたと。もう一つ、でもそれも、45ページは役所全体でこういう組織運営の体制を築いていくことが必要なんですよ、本当は。この組織目標管理は、組織目標を持って管理するということは、組織のマネジメントを常に恒常的に実施して向上し続ける。ステップアップしていく、そういうマネジメントの習慣をつくるということが有効な仕組みと言えるでしょうと。これ自体がないんですね、ここにはね。前から組織目標がない。なかったとしたら、誰が組織にそのことの仕組み化をするのかという市長ですよ。ということを書きまして、これらの組織運営の体制を築くことがまず必要だと。また、組織運営が常に有効に行われてるかどうか、部長と一緒に、ちゃんとできてるかというようなことを検証するということで、自らの役所の目指す姿を設定して、方針として共有して、組織目標管理が行われるようにかかわっていくということが大事で、法律を守りなさいということではなくて、法律を守る守らせ方が所属長ができてるかというふうに市長や部長たちは、事細かいこと、重箱の隅をつつく話は多分切りがないので、そういうつつかせ方ができてるのかということ所属の課長たちに対していつもいつも働きかけていく習慣、マネジメントの習慣づくりということに寄与する必要があるでしょうということ、それをしようと思つとまた奥深くなるんですけど、そういう組織を信頼される組織だというふうに定義をして総合計画の中とか行政改革大綱、行財政プランの中に、市役所が信頼される役所になるとはどういうことかということを設定しないとして、だんだん奥深くなるんですけど。

●北林委員 本当、お話を聞いてたら、うんうんというふうに分かっていくんですけど、今日の朝、このペーパーを見とるとこではそこまでわからへんかったけども、そのところ話聞いたらね、ああなるほどなってわかってくるんですけど。

●大内委員長 話の筋はよくわかるんですけど、例えば組織目標っていうのは、組織目標って聞いたら、何かスローガンのようなことをついつい思い浮かべてしまうんですよ。何とかを遵守しようとかさ、それでは何のことか。だから、もっと具体的なものなんだろうと思ふんですけど。

●北林委員 漠然としたようなね。

●大内委員長 うん。

●元吉委員 「何とかしよう」でもいいんですけどね。

●元吉委員 それの意味があるなと思えばね。そういうのが意味がある組織もあるし、意味をなさない組織もあるし。でも、まだまだそういうことも悪くはないんです
挨拶しましょうと言うだけでよくなる組織もないわけじゃない。

●大内委員長 挨拶っていうのは具体的なものを指してるからね。

●元吉委員 どのつぼを押さえたらいいいのかは組織、組織に違うので、自分たちの組織よくなるよと、そのためにはこのやり方がいいよねって思って、みんなが本当にそのやり方をやってみようと思っていけば結構それは効くんだけど、わけわからないけどやらされてるしって、僕たち何も悪くないのになんて言いながら、ただ受けさせられてるって状態は幾ら繰り返しても。このやり方の違いをどう言えばいいんだろう。

●大内委員長 課ごとに違うでしょうからね。

●元吉委員 でもこれは、行政の場合に、上から組織を回してないから、粛々と事務があるので、事務をやってる人がいて、事務をちゃんとやれよと言ってたら、やらせ方は法律で決まってるから、それさえやっとならばできるだろうってなっているんで、実を言うと所属長が所属の職員に対して、こういうやり方でやろうよとか、君のここが問題だよ、だからもっとこうしようというふうな働きかけ方を組織的にはしてないんですよ。

●大内委員長 だから、その所属長の能力というのかな、そういうのがすごく重視されるわけだけれども。

●北林委員 所属長もかわいそうなところがあると思うんですよ。いわゆるやり方というか仕方というか、そここのところは……。

●大内委員長 訓練受けてないから。

●北林委員 受けてないから、そんなん言われてもわかりませんわってなってくるような実態の部分はあると思うんですよ。

●元吉委員 それに、さっきの最後のとどめに、「さらに」って書いた、私のその青いところの2つ目、下から1つ目の「このような管理職の役割設定や取り組みについては」って、管理職自体やったこともないし、慣れてもないので、こういう管理職が必要だということを入材育成基本方針にちゃんと核となる取り組みとして位置づけて、人事評価の中でも管理職というのはこういうことをやる人なんだよということと連動していかないと、

そのまた根っこも押しえられないですと。管理職もやったことがないことにいきなりバッテン食らってもやる気がなくなるだけなので、組織運営責任の発揮の仕方について、今のマネジメントのやり方について、個々の管理職が資質能力に委ねられてるとそれだけで終わるので、なかなか客観性が持ちにくいことから、一緒に、相互にマネジメントのやり方ってどうしたらいいのかなということを学習し合うような職場マネジメント実践セミナーというのをやってるんですけど、課長同士がどんなやり方してんのって、部下言うこと聞いたと、うちの部下はなかなか難しいんや、そうやろって、でもこんなことをやったよっていうことを一緒に学び合うというマネジメント力を高めていく研修をしないと、いきなり本番というのはやっぱりきつところがあるので、そこまで環境整備をしないと本当に行政組織の組織力はつかないなというのが私がやっぱり。これだけの積み重ねと奥深さと構造的なものを持たないと、本当の意味では垂れ流しになってしまってやれないということは、いっぱい私もかかわってきてわかってきたことですし、逆に言うと、これは1年、2年、3年、4年、5年していくと確実に変わってきますけど、1年、2年、3年、4年、5年このやり方を本当にきちっとやるかどうかは格差になってくるかな。面倒くさいし、大変やし、やらないよっていうと、今みたいな研修を永久に続けてしまって、結局は穴があいたバケツに水をくんでるような状態を永久に繰り返すことになるかなと。

●大内委員長 ちょっと消防から、離れたような離れないような感じなんですけれども。具体的には消防の取り組みについての一般論的な書き方ではあるけれども、その評価も入っているということで、あえて消防のこういう研修については云々ということは、もうよろしいですかね。今のこれだけの資料とこの現在のまだ未定の状況ではちょっと書きづらいと。

●元吉委員 これで包含されていると思います。すみません、長くなりました。

●北林委員 いいえ。

●上脇委員 ひよっとしたらこの研修を踏まえて何か対応があるかもしれないわけで、そこがわかんない段階だからなかなか……。

●大内委員長 どんな研修したかわかんない。

●元吉委員 これもありなんだってという感じと。

●大内委員長 そうしますと、その話の続きで、今元吉委員のほうでお話しいただきましたけれども、この書いていただいたことについて、ご質問とか、ここはこうじゃないかとか、そういうのがあったらどんどんご意見出していただいて。

- 大内委員長 何かあれば書いていただくということでいかがでしょうか。
- 元吉委員 説明したら分かるんですけど、これだけではわからないですよ。
- 大内委員長 書いてあることだけでもわからないといけないからね、報告書になりますとね。
- 上脇委員 そうですね。あと、多分職員が読んでわかるかっていうところなので。
- 大内委員長 そうそうそう。
- 元吉委員 無理ですね。
- 北林委員 それ言うたらあかん。
- 大内委員長 それ言うたらあかん。
- 上脇委員 例えばという形でもいいから、何か具体性があると、多分ちょっとは理解してもらえるかもしれない。
- 元吉委員 無理ですっていうのは、アメリカ旅行に行ったことがないのにアメリカをわかることは難しいでしょう。でも、あっちにアメリカが、太平洋を越えていった先にアメリカってあるよねとか、日本とは違う国だよとかっていうことはある程度一貫して書いたことは書いたんですけど、体感としてわかるかっていうと、それはわかりにくい。
- 大内委員長 ちょっと言葉の意味っていうか、取りづらいところがあったんですが、こっちで言うたらどこになるのかな。44ページの、段階が2つあると書いてらっしゃるところがありますよね、そこがどこやったかな。不正事務処理に当たってはというところから何行目あたりかな。
- 北林委員 上から、白のところ3つ目のところでしょうね。大きく工程が2段階あるということでしょう。
- 大内委員長 ああわかった、ほぼ真ん中へんですね。
- 北林委員 真ん中へん。
- 大内委員長 44ページの。ちょっとすごく見にくいので。そのの……。
- 元吉委員 改善策の検討のどこ。
- 大内委員長 うん、2つあると、2つあるということは、よくおっしゃることわかるんですが、その段落の「ただし」のどこね、ただし、各段階における組織内での取り扱いは大きな違いがあるので留意が必要である。これは、要するに2段階目については各課で全然違い、それぞれの事情に応じて違いますでしょうという意味ですよ。ここに書くとわけがわからなくならないかしら。

●元吉委員 なるほど。

●大内委員長 2段階ありますよと。1段階はこういうことですよと。後段の防止策はって、後段については一口では言えないと、個々それぞれに違いがあるからということだと思うので、最初にこの「ただし」書いてしまうと、ここで何だろうと。えっというような感じがあるので。

●元吉委員 はい。後段の説明のところに入れたほうがいい。

●大内委員長 そうですね。

●元吉委員 わかりました。

●大内委員長 今お話し聞いてたら、そういうことをやろうと思ってるんですが、ここにあるとわかりづらいのではないかしらと思います。

それから、プランとチェックというのも書いてあるんだけど、防止策もプラン、それから、一般的な法令や規則をプランとしてっていう、だからプランというのは、よって立つところではないよね。プランの使い方が何か、2つプランとあるでしょう。あえてプランと書かなくちゃいけないかな。

●元吉委員 いえ、P D C Aなので、防止策が……。

●大内委員長 そのプランのPのプランやね。

●元吉委員 前半は要らないかもしれません。むしろね。

●大内委員長 きっとP D C Aにつながっていくからプランとチェックと書いてはるんやろうと思ったんだけど。

●北林委員 改善策の検討という、ちょっと何ぼか、先ほど言ってはった柱立てとか、こうあったほうがずうっと読んでいくよりわかりやすいような感じしますよね。

●元吉委員 どの辺りに書けるかな。今の内委員長のお話しはわかりました。法令のところのプランは除きます。第1段目はともかく、いかにエラーかということを感じるという話で、プランは出さないでおいたほうがここではいいかなと。むしろ再発防止を改善するというプランというふうに。改善というより防止策というプラン。それがいかに改善されたかぐらいな感じ。

●大内委員長 それだったら、P D C Aのところプランとチェックとずっと解説したほうがいいんじゃないか。

●元吉委員 そうですね、全部書いたほうがいいですね。プランだけですもんね。

●大内委員長 うん、そう。

●元吉委員 はい。

●大内委員長 わかる人はわかるし、わからない人はさっぱりわからないということになるよね。理解力の差があらわれてくる。内容についてはよく言っていただいていたが、読んだだけで理解していただくのは、なかなか難しそうやね。本当に、今言ったように、例えばというのがあると何となくわかりやすいような気がするんだけどね。それはなかなか難しいですかね、組織目標で。例えば、消防の何とかであれば、例えばこういう目標とか、そういう具体的なのは出しにくいですかね。まあ、中間報告のときも思ってたんだけど。

●上脇委員 そうやね。

●大内委員長 うん。モデル例みたいなんがこうあったら、そうかと。それはそれぞれで勉強していただくしかないか。提案だけしておいて。小さな具体的なところから最終大きなところまで持ってずっと引っ張っていってるので、なかなか途中の段階が理解しにくいというか、ほんならどうしたらええのというふうな感じになりそうな気がするんですけども、それはやむを得ないか。

●元吉委員 中間報告には組織マネジメントという言葉だけにしてたんですけど、むしろ所属長の役割をちゃんとやりましょうねという、管理職の役割と職場のマネジメント、組織マネジメントに割と焦点を当ててたんです。

●大内委員長 今回はこれ改善策ということに絞る。

●元吉委員 ただ、今回、再発防止策っていうことでこれだけ研修が出てしまうと、職場のマネジメントの検証させることとしか理解できない現状があるんだなと思ったり、市長自身もやっぱり訓示を言うというのが市長の役割になってしまっているのが、訓示はきっかけとしては大事なことですけど、いつまでも訓示を言い続けても訓示以上にならないので、次はやっぱりどうやっていこうということに市長もご尽力をいただいて、牽引役になっていただかないと。訓示っていうのはチェック機能なんですね、さっきのね。これだめじゃないかということは訓示なんですけど、もっとうちやっとうち、これはできたかっていうふうに今度はプランを牽引する役割、再発防止を牽引する役割はかなり高いところに方針、コンプライアンス基本方針と書いてあるのは、そういう牽引役なんですけど、そっちにまだ転換されてないので、どうしてもここまで書かざるを得なくなってきたらという感じが。

●大内委員長 そうね。この前言うと思ったん、あれできたかというて書いてもらってると

わかりやすいんだけど。組織目標が云々かんぬんって書いてあったら、ううんと。

●元吉委員 それをここに書くか。

●大内委員長 ということなんですよという解説になる。

●元吉委員 それを書きますか？

●大内委員長 いやいや。別にはそれを要求してるとかそんなんじゃないけど。そうなんだなと思って。

●元吉委員 ご要望があれば。

●大内委員長 事務局も意見言ってくださいね、わからんのやったらわからんとかね。

●元吉委員 言われてみたら、ああそうかと思うけど、なかなかふだん全く気づかないところで、すぐそばにありながら気づかずに通り過ぎてますよね。

●北林委員 そやけど、今はまずそういうぐあいに訓示というか、自分のあれで発信をしていくということをまずされてるわけですから、そののところがきっちりやってもらうというのは、これも大きなあれでね、次のときまた言ったら、何か次々こういうような感じの市長さんがね、なってしまっても困るようなところもあるし、まずやっぱりきちっとやってもらうというのは、それはそれでワンステップですから、でもこれ答申やからツーステップ、スリーステップのそののどこまで言及するかということなんですけどね。

●大内委員長 それはよいんだ、その次もあるよというて書かないといけない。

●北林委員 これは最初の最初なんだよという。

●大内委員長 最初のステップは。

●元吉委員 第一弾ロケットです。

●北林委員 はい、第一弾ロケットね。

●大内委員長 それはよろしいと、でもまだ第二弾、第三弾があるよと。

●北林委員 それはいいかもわからんですね。

●大内委員長 まず打ち上げないとだめだから、どんと打ち上げていただいたと。

前段、後段と2段階あるんだよと言ったけど、本当に前段がきちっとできたかなという、まだそんな検証の段階じゃないですかね、実際のところはね。

●元吉委員 ご意見があれば。

●大内委員長 いかがでしょうか。

●上脇委員 多分、読んでいただいて、職員の方に本当にわかってもらわないといけないので、この表現はとかね、ちょっと言っていたら多分、言われると、あっ、そうか

って、書きやすいので。僕らもわかってるもんと思って書いてたら、いや、そこがわかってないんですってなるので、言っていただいたほうが。

●大内委員長 そういうことも含めて、できるだけ易しくかみ砕いて書いていただくという事でお願いできますか。

●元吉委員 前回よりちょっとわかるようになりました。

●大内委員長 前段、後段、やっぱりね、そう書いていただいた前段そのものもまだ未完成やなど、そういうのは絶対完成はしないけれども、どこまでいったらいいというものでもないけども、常にしていかないと、まあ前段は終わっちゃいましたということはないんだと思うんですけどね。

●上脇委員 あと、形式の話なんですけど。

●大内委員長 はい、どうぞ。

●上脇委員 中身じゃなくて、これ35ページのところで、第5、再発防止に向けた提言で、1、既にとられた市の対応、中間報告までにとられた市の対応というのが1ですよ、第5の1で……。35ページですね。ほんで37ページが、2で改善策についての提案、それが2ですよ。ずっといって、43ページが中間報告後にとられた市の対応と、そうすると43の下の方、中間報告後にとられた市の対応に対する評価は、4になるんですかね。

●元吉委員 4ですね。

●上脇委員 4ですね。で、おそらくその下を書いてある再発防止に向けた提言の補足っていうのは、サブタイトルっぽく後ろにつけてもいいと思うんですよね。評価は結局提言の補足でもあるという位置づけであれば。こうやって、もう結びつけて、共通する改善策(3)っていうふうになってますけど。これ。

●大内委員長 共通する改善策。共通するというのは、水道と消防に共通するでしょ。

●上脇委員 うん。だから、要らないんですよね。だから、そうやってちょっと整理すると全体の流れがわかるかなと。それで、中間報告後の市の対応は、再発防止に向けた提言の補足だと。ずっと行って、45ページ、②っていうのが出てくるじゃないですか。①が……。

●大内委員長 契約事務に関する評価。

●上脇委員 組織としての運営体制の確立が①なんです。②が契約事務に関する評価、(検査、入札に関する事項について)。この45ページのこの下のところですが、その後

に下線が出てきて、1 っていうのが出てくるし、(2) っていうのも出てくるじゃない、1、2 っていう出てくるじゃないですか。

●大内委員長 これ安藤先生に書いていただいたそのまま当てはめただけやからね、ちょっと整理が要るね。

●上脇委員 だから、あとは多分数字の整理。

●元吉委員 項目の整理。

●上脇委員 たくさん出てくると何を、数字使おうか迷うんですけど、多分……。

●大内委員長 項目立ても変えないかんかもしれないし……。

●上脇委員 そうですね。

●大内委員長 うん。私ももう近視眼的にこことこことしか見てないから全体の流れをもう一遍見ないといけないですね。そしたら、項目も変えないかんかもしれないし。

●上脇委員 ①は(1) でもいいかもしれませんが、43は。43ページの①は(1)にして、45の②を(2)にしてもいいかもしれませんが。つながるかどうか、あとは。

●大内委員長 全体を並べてみないとわからないな。

●事務局 この部分なんですけども、43ページの上の市の対応の部分で、(1) 公正さに関する事項っていうのと、(2) の検査、入札に関する事項に対応して評価を最初入れたつもりやったんです、安藤先生に書いてもらったところ。元吉委員に書いていただいたんが、(1) の部分に対応した……。

●元吉委員 コメント。

●事務局 コメント。

●大内委員長 最初お願いしたのはそういうやり方でしたんか。

●事務局 安藤先生に書いてもらったのが(2) に対応した評価いう、それでちょっと当初に③消防のことを書いていいですかって聞いた部分も、それもちょっと関連してるんですけども。

●大内委員長 そうやね。

●事務局 それで、ちょっと安藤先生も。

●大内委員長 一応それに対応して書いていただいたはずなんやけどね、安藤先生のほうは。

●元吉委員 43の(1)、(2) に対応して4番の評価も、(1)、(2) をこれに合わせるかどうかです。

- 大内委員長 共通する改善策のややこしくなってるわけ。これは、ほかにも入れてるんだっけ、共通する、書いていただいたのは何があるんだっけ、前からの分はないのかな。
- 北林委員 これ、けどね、上脇先生が書いたあとで議論になると、管理職の人事管理これアンケートの後に入ってきてるんですけど、これがもっと前、アンケートが一番最後。
- 大内委員長 そうそう、アンケートは最後にしよう。
- 事務局 そうですね、はい。
- 北林委員 これは中間報告後にとられた市の対応の中の組織の問題、検査の問題、そして人事の問題となると思うんです。
- 事務局 ちょっと入れかえるのを忘れてました。
- 大内委員長 ただ、中間報告後にとられた市の対応というわけではないんですよ。
- 北林委員 全体のもっとあれになるかな。
- 大内委員長 人事方針決めたのは25年のでしょう。だから、中間報告後じゃない。
- 北林委員 ああそうか、ほんな、どこに入れるかというのは難しい。
- 大内委員 後じゃないけど。前にいっちゃう。
- 北林委員 前というのは3番の前ですか。
- 大内委員長 中間報告後の市の対応よりずっと前。
- 北林委員 もっと前。
- 大内委員長 もっと前に行っちゃう。共通する改善策。
- 元吉委員 共通する改善策の最後。
- 大内委員長 うん、の最後のところに入れちゃう？中間報告後もとられたわけではないからね、これ。中間報告後にとられた市の対応というよりも前にもっていく？共通する改善策の中に入れてしまう。
- 元吉委員 ア、イ、ウ、エ、オにするかどうかです。
- 大内委員長 ア、イ、ウ、エ、オでしてるんやったっけ。
- 北林委員 それは42ページの話？
- 元吉委員 42ページ、43ページの間ぐらいに入れるのか、40から42の間のどこかに入れるのか。
- 大内委員長 共通する改善策の④に入れるんじゃない？
- 元吉委員 ①だ。①、②。

- 大内委員長 ③まであるんじゃない？
- 元吉委員 ②と③の間かな。
- 大内委員長 市民の信頼回復に向けて。
- 元吉委員 の前でしょうね。
- 大内委員長 職員の意識、行革に対する提案、こういうのを考えず、これ項目立てして
るからね、ちょっとうまいことはまるかな。
- 上脇委員 今日が最後なので、考えておかないと。
- 元吉委員 組織としての取り組みの①と②の間でもおかしくない。制度だから。
- 大内委員長 組織としての取り組みに関する提案の中に。
- 元吉委員 うん。エ、オ。
- 大内委員長 ア、イ、ウ、エ、オ。
- 元吉委員 オで入れる。人事制度。
- 大内委員長 人事の評価ね。いや、人事異動の問題ね。
- 元吉委員 人事異動。
- 大内委員長 人事異動というか管理職の登用の問題やね。まあまあ、そうやね。ここに
入れるか。組織としての取り組み。
- 元吉委員 職員の意識行動。
- 大内委員長 コンプライアンスが来て、大きなところから具体的なところに置いていく
のかな。監査、検査機関を有する機関の強化。
- 元吉委員 どっちにしろオだけど、①のオか②のオかどっちか、上脇先生的にはどっち
ですか？
- 上脇委員 どっちかな。
- 大内委員長 管理職のマネジメント力の向上。何となくどちらにもちょっとおさまりが
よろしくないかな。ぽんとはおさまらん。管理職のマネジメント力の向上、(オ)の次ぐ
らいに持っていく。職員のアンケート等の活用いうのの下いうのもおかしい。
- 上脇委員 ④でもいいんですかね、逆に。④にしちゃうという手もある。
- 大内委員長 市民の信頼回復に向けての最後にしますか。
- 上脇委員 ああ、そうやね。それだったら。
- 北林委員 市民の信頼を4にして。
- 大内委員長 その前。

- 上脇委員 人事のやつを③にする。そのほうが座りがいいかな。
- 元吉委員 どっちにも属さなければそっちですね。
- 事務局 見出しは52ページの課長職など管理職の人事のあり方をそのまま…。
- 大内委員長 そしたら、ちょっとそちらの議論に入りましょうか。一応ここらあたりがよろしかろうということで置いといて、書いていただいたちょっと中身についての議論に入りましょうか。
- 上脇委員 52ページのところは前回ご指摘いただいたように、方針っていうのが僕のイメージだと何か一種の不文の慣行みたいなものを意識しちゃったんだけど、やっぱり別に方針っていうのが職員人事異動基本方針というのがあって、それはもう完全に文章化してますので、そことのやっぱり混同は避けるべきだというご指摘だったように理解したので、その点を意識して変えたんで、若干ちょっと表現等変えた程度で、基本は同じですが、特に、若干手を入れた程度ですね。
- 大内委員長 書いていただいた趣旨はよくわかりましたけど、すごく難解な書き方だから……。
- 上脇委員 ああ、難しい。
- 大内委員長 うん。一読していただく、要するに中身がどうこういうんじゃないですよ、中身はいいんですけど。何かね、難しいなと思って。でも、要約すると、基本方針っていうのがあるんだけど、これは管理職は外してるけれども、勤務年数だけで振り分けてると、基本的にはもうそれしかない、3年とか5年と勤務年数だけで振り分けてると。その趣旨はいろんな職場を体験させる、能力の開発とかもあるし、同じところに長いこと置いておいたら不正の温床になるということもあって、そういうのを決められたんだと思うんですけど、でもそれをそのまま管理職に当てはめる、運用がされてるけれども、そういう前提ですね、されてるけれどもそれはよろしくない。なぜかという、水道部の不正事務処理の事案に見られるように、起こしたことは経験がないからといって許されるようなことでもないし、経験とは直接関係はないんだけど、やっぱり30年間タッチしてないという人をいきなり課長にするということは、非常に……。
- 北林委員 問題があると。
- 大内委員長 問題があったんじゃないかと。特に、水道で大きな事業をやってる時期だから、経験を積んでもなかなか重責を果たしづらいところにもってきて、そういう人事をするとどうしても部下任せになってしまうのではないかと。だから、経験を全く加味しな

いような人事異動は絶対に避けるべきであると。それに加えて、そういう人事異動で、もし何か今回のようなことが起こると管理職の責任というのは非常に厳しく追及されるんだと。そうすると、管理職、経験のないところに行きなさいとか、余り自信がなければ管理職に登用してもらいたくないと、管理職にもうなりたくないよという人が、有能な人でもそういうふうになってくると。そうすると、有能な人材が管理職につかなくなると。だんだんと組織としての能力がもう低下する一途であると。ということですよね。だから、やっぱり特に管理職の登用を考えるとときには、経験の有無、適性を無視するわけにはいかんと。

●北林委員 そうですね。

●大内委員長 という、ただ。

●北林委員 よろしいか？

●大内委員長 はい。

●北林委員 今の先生の話で非常によくわかるんですけど、職員というか、人事を毎年ずっと見ておられて、これで人というか、あっ、こういう感じでいったらいいんだなという一つの提案だなということですっていけます？

●大内委員長 私、ちょっと抵抗がある。

●北林委員 そこら辺どういように感じられるかというのを、これちょっとお聞きをしたいんですけどね。

●事務局 全体的な意見かどうかわかりませんが、私は理解できる。

●北林委員 理解できるんだね、はい。

●大内委員長 そんなこと言ったって実際は無理だよというふうな意見が強い感じがする。

●北林委員 ちょっと前に申し上げたんだけど、640人が50人のところでね、そのときのちょうど課長になるクラスのところの対象人っていったらある程度限られてきて、その中でやっぱり職場経験があるか、経験年数はどうや、人物はどうや、その仕事のするとこのその人間はどうやというのは、皆さんおそらく候補というのは何十人もおられるんじゃないかと、ごくごく一桁やと思います。皆さんわかっておられると思うんですよね。その中でやっぱりその職場の経験というのをこれからもより優先順位を上げてやってくださいよとこうなるわけですから、それを具体的に出てる可能性はあるということでもいいんですよね？そうでないと、いやそんなこと言われても対象おりませんがなど、こういうことやっ

たらせっかく提案しても空振りみたいなことになってしまう。そこのとこだけの管理を含めてね。

●事務局 可能性は、あると思います。

●北林委員 わかりました。

●大内委員長 ただ、まあね、10年でしょう、まだ。そんなに経験を、そりゃ町の段階で経験積んでても市となったときの経験とは違うと思うので、そういう意味で経験積んだ人が必ずせないかんとなるとやね、おらんわということもあり得るんじゃないかなと。そしたら、余り強い言葉で言うのはどうかいなという懸念が先生1つあります。

●上脇委員 いやいや、それもね。

●北林委員 後のほうで大分解説してはるんやけど。

●上脇委員 要するに原則なので、例外を全然認めないとか、そういう趣旨じゃ全くない。

●大内委員長 原則的転換を求めざるを得ないと、こう書いてらっしゃるから、ああ原則的に書いてはいてるんやなと思ったんだけど。

●上脇委員 括弧のほうでそういうのを書いてますので。

●北林委員 それでね、具体的に言うと52ページの下から4行目のとこなんですけどね、単に年数で異動させてきてる状況が垣間見えると、管理職異動方針の中が違うんですけども、やっぱり年数だけでやってるんじゃないですかと、こういうのも垣間見えるとこういう表現を、苦勞されてされてるんですけども、それはやっぱり言えるんですかね。

●大内委員長 どうだろう。課長から見てどうですか。そんな感じやなああと、いやそんなことないでと言うんだったら、ちょっと困った問題だし。

●事務局 多分年数で……。

●大内委員長 3年から5年たてば、もう5年おるからね、よそ行ってもらわないかんとか、そういうことはあるんですか。

●事務局 年数でどうかなという感じはないですけどね。

●上脇委員 一応、以内ですよ、それ。

●事務局 そうですね。せやから年数でやってるかどうかはわかりませんが、その年そのときの……余り計画性が見えないというか。

●上脇委員 それはそれで難しい。逆に言うと、例えば6年いる人は…ないですか？

●大内委員長 まあね、若くして課長になりはる人も、定年間際でなる方とか、いろいろあるじゃないですか。若くしてなる人は能力も高いんだらうから、別のところも経験させないかんということであるんやろうし。だから、この辺はかなり難しいかなと…。さらりと書いといたほうがいいのかなという気はするんですよ。

●上脇委員 確かに。ちょっと事実と反することは書けないので、もしちょっと表現等あったら、ちょっとアドバイスください、後で。

●北林委員 それからね、53ページの上から14、5行目なんですけど、可能な限り一つで重要な原因をなくす必要性があるからと、こうあるでしょう。これは一つでも、「も」が抜けてるんですね、これ。そんでいいんですかね。可能な限り一つで重要な原因をなくす必要がある。「も」でいいんですね。

●上脇委員 すみません。

●大内委員長 それから、先生、最後のところなんですけどね、一番最後の、また職員が長い年月云々と、最後の段落ね、ここなんですけど、いやいや、居続けることで逆に問題があるんだというのはよくわかるんですが、それがチェック体制のこととかいろいろ書いてらっしゃるでしょう。だから、課長に職務の一切を任せるのではなく、職務に対する課内のチェック体制や部長によるチェック体制を構築するとか。これはどうなんですかね。

●上脇委員 これも否定するものではないという書き方で、そういうこと自体をしろとは言っているわけではないですね。

●大内委員長 いや、すると市は言ってるわけでもないですよ。したらいいよとこちらが特にお勧めするわけでもない。だったらもう書かないほうがいいんじゃないかなという気がするんですけどね、チェック体制のことはね。こういうふうにするんだよというのやったら書いたらいいし、こういうふうにしてるけれども、それはどうかなというんだったら書いたらいいんですけど、どうなんですかね。仮定の上の仮定になるでしょう。

●上脇委員 要するに原則をつくっちゃうと、市からすると融通がきかんやないかと言われてっちゃうので、その例外がないと言っているわけではないので。

●大内委員長 例外はない。

●上脇委員 そういうものを上げてるんですね。今度は、例えば、ずっといたらやっぱり不正が起きるじゃないかっていう反論があり得るので。

●大内委員長 でも、ずっといたら不正が起こるじゃないかと、そしたら課長に職務の一切を任せるのではなくて、いや、ちょっとようわからんんですけどね、別に課長が職務の

一切してるわけではないけど、チェック体制というのは課としてのチェック体制ですか、それとも部長がチェックするという意味のチェック体制ですか。それは当たり前のことなんやろうけどね、本来はね、部長がチェックするのは。

●上脇委員 ここは課内のチェック体制や部長による各課のチェック体制という表現なんですけどね。

●大内委員長 課内のチェック体制というのは、例えばどういうことですか。

●上脇委員 アンケートの中に、やっぱり内部でお互いでチェックせんといかんという意見があったんですね。そこをちょっと反映したつもりなんです。

●大内委員長 いや、そしたら課長が判子押したけど、係長がもう一遍検査するわけにはいかんでしょう。

●上脇委員 いやいや、おそらく新しい問題が起きたときに、1人の責任者だけで、最終的には決めるとしても、決める前に課内で本当にこれでいいかという、そういう検討をするというのはあり得ることだろうなと思ったので、それをちょっと意識はしたんですけどね。かえって書くと誤解が生じるんだったらカットしましょうか。

●大内委員長 長くいることの弊害はこういうことで防げますよという書き方やと思うんですけどね。

●上脇委員 はい。

●大内委員長 それが何となく私には、すんと落ちないんですけどね、課長に一切を任せるのは…。そりゃ要するに職場内の課内のコミュニケーションとか課内会議とかでチェックができるということをおっしゃりたいのかなと思うんですけどね。

●上脇委員 多分ある程度その職場で経験を積んできた人ってなると、その人に任せる傾向になりかねないので、そこをちょっと意識したんですけど。任せるわけじゃないのっていうことであれば、あえて書かなくても。

●大内委員長 いやいや、任せるわけじゃないじゃなくて、やっぱり弊害は起きると思いますよ。それこそ担当者じゃなくて、課長が長いこと、10年もいて主みたいになってたら、おっしゃるとおりでございますとなくなっていくじゃないですか。だから、それは弊害ですけどね。多分ね。長いこといることの。でも、そんなに長いことおったらええというて書いてるわけではないからね。

●上脇委員 ではないです。ないです。

●大内委員長 ただ、勤続年数だけで動かさずに、ちゃんと経験とか適性を見て動かして

よということを書いてるんで、これはいいかなと私思うんですけどね。

●上脇委員 いいですかね。誤解が生じるんだったら。

●大内委員長 ごめんなさい。中途半端にチェックするんやったら、もったきちっとチェック書かないといけない。

●上脇委員 「また」以降は削っちゃいましょう。

●元吉委員 どこまでかな。

●大内委員長 この項目は要らないんじゃないかな。

●上脇委員 「また」以降。

●大内委員長 それで、やっぱり、年数を区切るというのが、長いこといることの弊害があるというんだったら、最初のところに人事基本方針を決めたのはこうこうこういう趣旨でお決めになったんだらうけれども、管理職の異動についてはそれだけでは不足ですよという、最初に人事方針……。

●上脇委員 ああそうか、そういうふうにとっていけばいい。

●大内委員長 人事方針がこういう人事方針だけどもというふうな。

●上脇委員 方針というか、おそらくあれですね。

●大内委員長 あり方。そしたら、後ろは。やっぱり長いことおったら不正が起きるいうことは言いたいわけですよ。

●上脇委員 そうなんです。

●大内委員長 うん。

●上脇委員 わかりました。ちょっと前のほうにうまくもっていけるように自分なりに考えます。

●大内委員長 気になったところはそこぐらいです。

●北林委員 あとは、ここのところ、42ページの③の市民の信頼回復に向けての前に持ってくるということ、あれなんですけども、ちょっとそここのところに書いてあるとこのトーンというか長さとか考慮したときに、ここで大体約2ページこうなるんですけども。

●大内委員長 これもっと簡略化するわけいかんかな。

●北林委員 できたら。

●上脇委員 短くしよう。

●北林委員 そうしたほうがより…。

●上脇委員 わかりました。一方ではわかりやすくていうことで、どうしようかと…。

- 北林委員 きちっと書かないかんから、矛盾してるやないか。
- 上脇委員 わかりやすくすると文章が長くなると思うので、どうしようかなと今迷ってたんですが。
- 元吉委員 説明が長くなる。
- 大内委員長 説明が長くなるな。でも、重複してる感じのところもありますから、短くしようと思ったら大分短くなるんじゃないですかね。
- 上脇委員 ちょっと考えます。短く。
- 大内委員長 すみません。書いていただいているからよくわかるんだけど、ああいうこともこういうことも考え合わせてこうなんやということ、そこまで説得しなくても…。
- 上脇委員 わかりました。
- 元吉委員 場所替えをして、なおのこと、中間の中に入ってくるので、その全体バランスからいうともうちょっとスリムでもいいかな。
- 大内委員長 そうですね。
- 上脇委員 わかりました。
- 元吉委員 今の位置だったらね、それはそれでよかったんです。
- 大内委員長 おっしゃりたいことはやっぱり勤続年数だけでせずに、きちっと経験とか適性を判断してするべきだと。基本方針を変えろという意味なんですかね、これ。
- 上脇委員 まずベースにあるのが職員の人事異動の基本方針なので。
- 大内委員長 そうですよ。だけど、それを転換を求めざるを得ないとなるとね、変えろという、極端に言うたらそれを変えろということですけど。
- 上脇委員 それがないとおそらく、職員にとっては戸惑いがあるのかなというふうに、要するに……。
- 大内委員長 これができるまでは何もなかったんだっけ。
- 事務局 はい。そうです。
- 大内委員長 なかったわよね。だから、そういうのを考えるのは当然のことという前提なんですよ、きっとね。
- 上脇委員 でしょうね。
- 大内委員長 うん。適性とか能力とか考えて異動させるのは当然のことで、それでも長いことおらさずに、変えていくために年数だけにおそらくしてるんだと思うんですけどね。違います？当然のことじゃないの？

- 元吉委員 適性とか能力を活かすということまで、なかなかし切れないですよ。
- 大内委員長 し切れないけど、そりゃ理想だけれども。
- 元吉委員 せえのって変えてるので、なかなかね。
- 大内委員長 だけど、変えたらいうて。
- 元吉委員 だから……。
- 大内委員長 どんな感じですかね、ほかの、よその基本方針って。
- 北林委員 この人事異動基本方針というのは、やっぱりある程度マニュアル化してこうしようとする、それはやっぱり基本的な、例えば3年なり5年でせないかんとか、経理担当者はこうせな、余り長いことおったら悪うなるとかね、一般共通事項の土台みたいになることをずっと書いていくという。前提は適材適所にと、いうのはあって、その上に一つの約束事としてこれはしましうねと。だから、一般職で管理職置いてんのは、管理職はよりその人がどうかということはイメージできるし、わかるから、いろいろなもろもろの要素がちょっとたくさん出てきます。一般職の人については、一応最低限こういう原則でいきましようか…とこうです。
- 大内委員長 私もそういう理解なんで、これを転換せえというのはどうかしらねとかね、つい思ってしまうね。管理職のではないんですよ、だから、あれはね、基本方針はね。
- 北林委員 ない。
- 大内委員長 うん。
- 上脇委員 ただ、延長上にあるので、結果的には30年、全然水道をやってなかったのにとこの課長が誕生しちゃうという、多分不安だろうと思うんですけどね、職員の人にとっては。あっ、課長になるのはいいけど、えっ、全然違うところ。ですよ。
- 大内委員長 でも、工務課長だから、建設とかそういう場におった人は、余り同じような感じじゃないのかなと勝手に思ってただけど、そんなことはないんですか。要するに、井戸を掘る、浄水池をつくる、何やらをすると、こういうことをやるわけですからね。この時期はね。
- 元吉委員 職員人事異動基本方針って、目的は、円滑な執行、組織の体制、不正事務処理防止。
- 大内委員長 不正事務処理防止なんやろね、だって同じところに、横領の事件があったじゃないですか、この前に。

●元吉委員 これを提案で書けるとして、今ジャストアイデアなので却下して下さってもいいですよ。この目的だと守りですよ。

●上脇委員 攻めじゃなくて。

●元吉委員 だから、異動の本当の目的は何かといたら、適材適所の本当の目的は何かといたらベストサービスなわけだから、それはよりよい丹波市をつくるということにより貢献できる体制をつくるためとかっていう、より上位なものを、頭の切れもやっぱり目的にしたほうがいいかなと思うんです。じゃないと円滑な執行と活性化っていうのは広義によるとよりよくなるけど、この読み方だと、ではマイナスを防ぐためについていうふうにしかちょっと文言の目的が見えないので。

●上脇委員 ですね。

●元吉委員 よりよいサービスを果たしていくために、より適材適所のとかって、ちょっと書くとしたら、異動方針に書けないんですけど、コメントに書かれるなり長期的なキャリアデザインとかそういうことを果たすような、今後への期待があるとかっていうのをちらっと入れると、その後の④番の信頼される市役所づくりというところに行きやすい。

●上脇委員 わかりました。

●元吉委員 間違った異動しちゃだめよだけだとちょっと受けの守りになるので、ちょっとだけ攻めを。

●上脇委員 わかりました。短くしながら頑張ります。

●大内委員長 なるほどね。

●元吉委員 この異動方針によりとかなんか、ちょっとそういう将来に向けた活用方法を入れられたら…。

●上脇委員 入れとんだけど、ちょっとは書いてはいるけど、ちょっと説明がうまくいってない。短くしながら、頑張ります。

●北林委員 それとね、その考えで、すみません、54ページの上から3行目のとこでね、したがってさきに述べたところ、課長任用のあり方の見直しを含む云々ってあるんですけども、ここの課長任用のあり方というのは、前のページのおけるところの水道という推測して書いておられると思うんですよ。そういうのは年数だけでというので、職場経験を考慮してないと思われるというところへんしておられるんですけども、課長任用のあり方の見直しと、こういうことで、ここで言う以上はやっぱり何か、あり方というのが何か明確にあるんかというたときに、それは推測でしかないわけですよ。だから、

そこのところがちょっと何か改めて見たときに。

- 上脇委員 具体例としては水道の課長のやつを挙げてるわけです。実際そうだったと。
- 元吉委員 あるべき姿があるのかという感じがしたということですか？
- 北林委員 だから、それは一般職のやつをずっと推測というか、それしかやっていくとこがないんですよ。それと実際のやった人事しか。
- 元吉委員 課長任用の仕方の見直し。何を言うかな。いわゆるあり方っていうとあるべき論ぽく。
- 北林委員 あり方やから一つの制度で固まったもんじゃないから、の見直しというんだったら、別に大きな意味で言ったら問題ないかな。
- 大内委員長 見直しというか運用を一つの理想があって、それに……。
- 元吉委員 運用の見直し。
- 上脇委員 運用というと、だったら何か、何かあるんですかってなると、それは方針じゃなかったということだったんで、僕も運用ってというのを最初考えて、最初、僕はもう慣行でもう方針でいだろうと思ってやったけど、それじゃやっぱちゃんと明文化してるわけじゃないというご指摘を受けて、あっ、そやなと思って。運用っていうのが言いづらくて、広い意味じゃ運用なんですけどね。
- 大内委員長 いやいや、だから、職員人事基本方針を見直せというんだったら、要するにここにあるこれを変えなさいということでしょう。
- 上脇委員 そうですね。
- 大内委員長 でも、どう変えなさいということは具体的には何も提案してないので、ちょっと中途半端になっちゃうなど。
- 上脇委員 ある程度市のほうに判断を委ねているところもあるんですが。
- 大内委員長 だけど、3年、5年とか区切ることについて、それがいかんというわけではないんですよ。それはそれなりの目的があって、経理の人はどうか、それはそれでいいんですから、だから、この職員人事基本方針そのものを変えろとまでは言ってないんじゃないんですか。そう言ってるけど、ではどう変えろとは書いてないので、どうします？そこ。
- 上脇委員 こっちのほうは……。
- 大内委員長 だって、見出しと中身と。
- 上脇委員 こっちのほうは運用になるんですかね、そうすると。

●大内委員長 ううん、多分ね。最初の書き方が理想を書いてないとおっしゃってましたけど、けどこれは運用かなと。

●上脇委員 こっちが運用。

●大内委員長 目的に合うようにやってくださいよということだから、これは運用だと思うんですけど。だから、これを書き直せと、例えばどこそこをどういうふう書き直せということまで、具体的でなくても指摘はしないといけないんじゃないのかなという。課長人事のあり方はこれは見直し……。

●上脇委員 ですね。

●大内委員長 見直し、うん、今までがそうやったんやったら見直しでいいんですけどね。及び職員人事基本方針の見直しになったら、ほんなこれこう変えなさいということになりませんか？

●北林委員 後段の職員人事異動基本方針のところ、これもうとってしまいかやね。

●大内委員長 とっちゃうか。うん。中ではこう言ってるけどね。だって、見直しと書いてあったら、どう見直せと、見直しましようではなくて、どこをどう変えましよう、ある程度具体的に指摘が要りませんか？

●上脇委員 まさに提案したほうがいいということですかね。

●大内委員長 それと、ここが悪いからここは考え直してくださいっていうふうな、少なくともそういう指摘が要るんじゃないですか？一応適材適所とか目的には書いてあるわけだから、年数だけで動かしたらいかんやないかと言ってても、だからそれは運用をきちっと考えてくださいねということになるんでしょうから。ちょっとこの見出しと中身とちょっと合っていないんじゃないですかね。中身をどうこう言ってるんじゃないかと、見出しとね、どうやろ。見直しと書いてあると見直さないかんのかなと。どう変えるんですか？

●元吉委員 どんな見直し。あとがずっと続くことになっちゃう。

●大内委員長 少なくともここが悪いからこう変えてくださいっていうぐらい、ここが悪いとかね、こう変えろとまで言わなくても、ここが悪いぐらいは指摘せないかんのでしょ、見直しというからには。ここが悪いとか、こういう意識が足らんとか。だから、それへ書いてると大変。大変いうか、まだ議論が煮詰まってないから、どうでしょう。

●上脇委員 要するに、原則として3年を超えないようにするとか、3年とか出てきますよね。

●大内委員長 そうですね。それはそれでそれなりの理屈はあるんですよ。休憩します

か。

●上脇委員 そうですね。

●大内委員長 ちょっと煮詰まったから。5時半までやるとして、はい、じゃあ、50分までちょっと休憩しましょうか。

〔休憩〕

●大内委員長 それじゃ、再開します。

ちょっとさっき煮詰まってたけれども、職員人事異動基本方針の見直しというのはどんなものでしょうという話だったんですけど。

●上脇委員 運用なんですかね。

●大内委員長 基本方針の、これそのものを変えろというところまではまだちょっといかないということであれば、目的に書いてある、目的も元吉さんに言わせたら、ちょっと違うというふうなことも言ってはるけど。

●元吉委員 一緒にね女性の活用ってあるじゃないですか？

●大内委員長 ああ、そうですね。女性の登用ね。登用目標ね。

●元吉委員 これは、是正問題じゃないですよ？

●大内委員長 もろに基本方針でしょ。登用すると、こんだけパーセント、目標。

●元吉委員 そういうことね。

●北林委員 60歳まで。

●上脇委員 女性管理職を増やすことを目標とするというのがあります。いわゆるクォーター制…そこまで行かない。

●元吉委員 なるほど、わかりました。もっと積極的でもいいなと思っただけです。さっきの話ね。目的が円滑さと意欲の向上といたらマイナスを防ぐというだけの効果なので、何かそれでこれが出てくるのはもったいないなと思って、すみません、単にマイナスを是正するというだけじゃなく、もっと攻めの要素を持ってPRしてもいいじゃないかと思ったというだけの話で、目的をもうちょっと引き上げてもいいのになと思っただけでした。でも、別に女性の活用も円滑な推進と活性化と意欲の向上のためだと言えば、もちろんそれも最低限必要なことなので、全然オーケーです。だから、基本方針が悪いとかいうことではなく、これをきちっと運用するということで。

●元吉委員 運用の見直しでもいいかもしれない。

●上脇委員 運用の見直しですか。運用でいくと、運用ね。実は、同一の部署のところ、

どう運用を変えるのか、5年とか3年のところなのかとかあるんですよ。だから、これでいくと例えば例外があったとしても、必ず同一部署には次は居れないよと、例えば7年後はね、居れないよということになるのか。

●大内委員長 居れないようにする。

●上脇委員 居れないようにするわけだから、やっぱり以内ですよ、原則。年のところが原則なのか、同一部署のところが原則なのか。

●大内委員長 原則としてだから、超えないようにする。だから、何かすごい事業やって、この人はこの事業に不可欠だから、5年たったけどもう一年おってちょうだいとかいうことはありよと。

●上脇委員 あるよと。ところが、次の異動のときには別の部署だよということですね、これ。

●大内委員長 そうですね。

●上脇委員 それだと、やっぱり本人が希望すればわかるけど、異動させられちゃうわけですよ。

●大内委員長 うん、させられちゃう。

●上脇委員 それもったいないですよ。

●事務局 もったいないです。

●上脇委員 ねえ、もったいない。

●大内委員長 私らなんか行政ってそういうもんだと思ってしまってるし、でも行政でなくても民間でもそうですよね。そういうの結構多かったから。

●元吉委員 そういうところもね。

●大内委員長 うん。

●上脇委員 大きな自治体なんかもう大体同じところじゃないですか。僕の友達なんか、ずっと福祉やってます。

●元吉委員 けど、ちっちゃいところですよ。

●上脇委員 いや、大きいところ。

●大内委員長 かわりたいというのがあればかわるかな。

●元吉委員 目的がよりよい行政サービスを実現するためって入れとけば、長いのも短いのも何のためかというところは、より適切なサービスを行うためであって、適切な中には癒着とかそういうものを避けなきゃいけないサービスの場合は、当然早くローテーション

も必要な場合があるし、技術の伝承をしたり、もしくはプロフェッショナルがそれを監査したり、監督しなきゃいけない場合は、ぐるっと回ってでもその部署に戻ってくるという、ワンターンは短くても必ずその部署を何回も回るように設計したりとかっていう条件やキャリアデザインが必要なのかな。目的が私はどうしても頼りないからこんな話になるんちゃうかなと思って、本当の目的はもっと高いところにあるわけだから、こんなことに一々縛られなくっていい目的を置いとけば、この解釈は全体最適があるので、いいかなと。今はほどほど感があるので、逆にこの3年を超えないというのは超えないのかみたいに思えちゃうから。

●上脇委員 だから、一応これで、読むと例外はあるんだろうな、ただし次の異動はほかの部署だということは間違いなさそうなので、これをそのまま運用しちゃう。

●元吉委員 長い目でね。これから見直すかどうかって入れたいですよ。

●上脇委員 そうなんですね。

●大内委員長 ちょっと話がもう少し大きな話になってきましたね。基本方針を見直すかどうかっていうところだけ。

●上脇委員 ただ、出発点は水道部署については、多分経験がなくてもあんな不正は許されないことはもうわかってて、だけどやっぱり部下任せになっちゃうということを防いでいかないと、一つでもマイナス要因というのは消していかないといけないという発想もちょっとしたもんで、それだったらっていうことで入れたんですけどね。

●大内委員長 だから、管理職人事としてはもうそれで、それはそれでいいんだけど、基本方針にまで戻って、そもそも人事というものはというふうな話になってくると、ちょっと。

●上脇委員 多分課長職もその延長だから、Aの部署いたけど、職員がみんな次はBの部署、Cの部署と行ってるやないかと。その延長上に課長もそうだよとって人事を行ってきてると思われるんですよ。

●大内委員長 だから、もう課長だけにしません？今回は。課長人事っていうか、管理職人事だけにとどめませんか？いや、別に、基本方針そのものをそれやってもいいんですけど、もう一回やらないとだめでしょう。もう一回やらないと、最低、もう一回議論を詰めない。それと、その間にわからないことをちょっと事務局のほうに調べてもらわないといけないことが多分あるだろうと思います。

●上脇委員 運用の改善でいきますか、この基本方針については。それだったら見直しで

なくていいですよ。方針それ自体を変えなくても。

●北林委員 管理職だけだったらこの基本方針というのはこれの除外になってるから、これはもう別に違う世界でいいですよと、こういうことで一つ簡潔にするわけですね。

●上脇委員 そうです。ただし、どうもこの延長上にありそうだというのがこれで何となく見えるわけですね。

●大内委員長 そこまで、多分見えるんだけどね、推測なんだけどね。管理職以外の人事も3年とか5年とか、年数だけを基準にぼんぼんぼんと、それこそ入るところに入れちゃおうというふうなことでやられてるのではなかろうかと、それではいけませんよというところまで言いたいんでしょうけど。じゃあ、実際はどうなんやというところを調べなくても、言ってもええんですか。

●北林委員 わからないね。

●上脇委員 1つの事例で僕は十分かなと思うんですけどね。不正が起きちゃってますから。

●大内委員長 だから、それは管理職人事としてそうじゃないですか。それはそれでいいと思うんですよ。経験をちゃんと加味してくださいよと。

●元吉委員 25年10月に作ったんだ。

●大内委員長 不正なんやらが起きてからね。

●元吉委員 起きてからつくったんだね。

●大内委員長 ふんふん。

●元吉委員 またこれ手段から走ってる。

●大内委員長 起きてから、長いこと置いといたらいかんとか。

●元吉委員 これ人材育成基本方針からいうと、本当は人材育成基本計画をつくるほうが正当なんです。人材育成っていうのは別に部下だけの育成じゃなく、「よりよい市役所という行政を行うための人材とは」といったときには、管理職も含んで、管理職はどういう機能を持つのか、部下はどういう機能を持つのか、それはどういう、いわゆる姿であるべきかを方針で示したら、それはどんな計画にしますかといったとき、異動計画と採用計画とか昇給とかっていう話が後についてきて、そのうちの 하나가異動なんですよ。だから、本当言うと部門別計画という形になって、この部分はどういうスペシャリストが必要とか、この部門はどういう監査機能が必要とかっていう部門の業務、政策とか部門の性格に応じて実を言うとキャリアデザインと採用とかっていう話があって異動方針をつくる

んだけど、ここにぼんとまた人材育成基本方針がありながら、また異動方針というのは、横並びでぼんとつくったかのように見えるから、ついこれに目が行ってしまうけど、人材育成基本方針の中のサブ項目である異動方針がここに、不正のために結構、不正の問題から制御機能として起こっちゃったってとったらいいんじゃないかな。この中で何か処理をしようとしなくて、そういう意味では大きな中でこれをどう活用するかって。

●上脇委員 活用のための運用改善。

●大内委員長 そしたら、課長についてはこういう形でいいから、なお基本方針はこういう形で運用されたいというぐらいにとどめたらどうですか。

●上脇委員 はい、運用改善ですかね。

●大内委員長 こういうことを……。

●元吉委員 広義にそういうふうな視点で、改善が必要とか見直しが必要とか。

●大内委員長 こういう視点で運用してほしいということで。

●上脇委員 はい、わかりました。

●大内委員長 すみません。

●上脇委員 いえいえ。

●大内委員長 言うのはやすいけどね、聞くのは大変。

はい。ということでそのあたりでよろしいでしょうか。

さて、アンケートのほうも書き直していただいたので、そちらに参りましょう。

●北林委員 47ページからやね。

●大内委員長 何ページだったっけ。

●北林委員 直したところは51ページのところになりますけども。

●大内委員長 51ページからよね。

●上脇委員 番号でいくと。

●元吉委員 (2)、(3)。

●大内委員長 アンケート調査から見えてくるもののところを。

●北林委員 これの(2)のところは余り主観的にならずに、データからこういうなんを伺いますよと、こういうところから入ったほうがいいんじゃないかなと、こういう話だったと思うんですね。データで現場の課長さんはこういうことを言ってますよということで、それについてはやっぱりきちっと説明するなり対応策をとらないとだめではないですか、こういう市民と職員に対する説明責任といいますかね、そこのあたりが大事ですよとこう

いうのを書いてありますけどね。これ全部アンケートを読み返したんですけどね、こういう減少、職員が減ってることに對してどうやこうやとこういうことについて、コメントしておられる方は、13か14人やったんですよ。

●大内委員長 数えました。私も印象的にはあっちこっちで。

●北林委員 いろいろなところ辺にばらついてて……。

●大内委員長 ばらついてるよね。

●北林委員 ちよつとここまでとるのんというのはあるかもわからんですけど、それなりに全部再度見直してしてますから少なからずおられるというのは、間違いない。

●大内委員長 はいはい、少なからずいるで間違いない。

●元吉委員 それって2、3割ということですかね。

●北林委員 分母は？

●事務局 81、部課長全部で。

●北林委員 あっ、そうか、ちよつと待って。これ何ぼやったかな。3割やったかな。もうちよつと多かったかも。

●元吉委員 2、3割ですね。割合書いてもいいと思う。

●北林委員 割合。

●元吉委員 3分の1ぐらいのところ、何か結構いいボリュームですよ。いいボリュームというのは、それなりのボリュームがあります。せつかく調べていただいでるし。

●北林委員 3分の1よりはもっと少ないかな。

●元吉委員 2、3割とか。

●大内委員長 2、3割、ちよつとアバウトやな。

●北林委員 それするとね、誰や誰やと、こういうようになってもつらいなというところも出てきたら。

●元吉委員 少なからず。

●北林委員 でも、これ書かれてる人はすごいなと思うんですよ、それは本当に僕は称賛に値すると思うんですけど。

●元吉委員 どの自治体でも職員の減少っていうのが、ただ単に減らせばいい論議になってるので、減らすことが一体どういうマイナスなのかということがすごく大事な問題だと思うんです。でも、これ減らしてるのが問題だけではなく、削減に伴う適正な措置の前に、例えばですけど、削減に伴う問題を明らかにした上でとかって。

- 北林委員 どののここ。
- 元吉委員 削減、今の2行目。
- 北林委員 ここ。削減に伴う適正なというところね。
- 元吉委員 削減がまずいから適正な措置ってなっちゃうと、削減イコール増やさなきゃってなると、要は人さえ増やせばいいのかとなるので。
- 北林委員 なるほど、そうじゃないと。
- 元吉委員 削減に伴う問題を明らかにしてとか。
- 北林委員 削減に伴う問題を明らかにして。
- 元吉委員 適正な措置を講じなければいけないって。
- 北林委員 例えばね。
- 元吉委員 さっきの管理職の現状把握が全然できてない中で、改善と言われても自分たちのせいじゃないとかって言ったら、単にそれは人を増やせばいいっていう話に問題がすりかえられちゃうので、削減したことで何ができなくなったのかっていうことを明らかにした上で適正な措置をするとアウトソーシングなのか人員増なのか見えてくるかな。
- 北林委員 現状というか、おそらく丹波市もそうやと思うんですけど、削減して、したらこんなんが問題やなんやでというのは、おそらく言えへんですね、言わないですよ。だって、問題があるのに何で削減したんやと、こういうことになったら困るから。だから、おそらく実態としたら、例えば常勤職員を削減したら非常勤の方をつけるとか、臨時の人をつけるとか何か、するとすればそんな感じでしょう。だから、具体的に削減しました、せやけどこの部分はもうやめましたとか、あるいは市民に迷惑かけますけど辛抱してくださいとかは言えへんわね、やっぱりね、そのところで問題を明らかにしてというのがこれ当局にとってはすごくツーアップぐらいのことになると思うんだけど、それでもいうことやったら書いたらええと思います。
- 元吉委員 そこをしないと……。
- 北林委員 市民からの信頼は得られないということになるんかもわからない。書かんよ。
- 元吉委員 適正な人員の確保にならないなって。
- 北林委員 なるほど。
- 元吉委員 さっきの現状とのギャップというのを何も明らかにされないで、ともかくお尻を叩けっていう話になってしまうと、意欲の低下をさらに招いちゃうので。成すすべが

ないのを成すすべをつくってあげないといけない。確かにその暇さえないっていうのが事実なんですけど。問題健全化を頑張ってしてほしい。

●北林委員 問題を…。問題点でも問題でもどっちでも一緒やね。

●元吉委員 問題、課題でもいいですよ。

●北林委員 はいはい。

●元吉委員 後の書かれてるのはもっともだと思います。

●北林委員 中間支援団体の育成というのは、これはちょっとイレギュラーな感じするかもわからんですけども、篠山のほうはこれは地理的なこともあると思うんですけども、案外進んでるところあるんですよ。それは複線電化して大阪のほうからの通勤がそういう人が多いのかなというようなこともあるんかもわからんけども、案外その部分が受け皿というのがあって……。

●元吉委員 してると思います。

●北林委員 あるんですよ。早いこと合併に伴って削減をやってきたと、その対応に迫られてこういう中間支援団体をやってきたということがあると思うんですけども、大分進んでると思うんですね。丹波はちょっとそっから奥になるから、その部分で人が入ってきてというのがなかなか。

●元吉委員 こっちに流れない。

●北林委員 いうところが課題かなというのがあって。

●元吉委員 それと、総合計画の基本構想なりビジョンに、本当に自治を目指しますって言い切って書いてるかどうかの違いもあると思います。自助、共助、公助でいう補完性の原則でいえば、まず自助があつてのものですと言い切ってれば、さっきの中間支援団体も自助を助けるために生まれてくるんですよ。だけど、自助ありきですということを総合計画の基本構想に言い切ってないと、実をいうと行政全部やってよねと、やっぱりなってしまうので、この間も副市長が一生懸命、そういうところが頑張ってますとおっしゃってたけど、頑張ってることと目指していることとは違って、せっかく頑張っても目指すものとしてないので、実を言うと牽引力が弱いんですよ、その方向に。協働自治のところでは丹波市の求め方はまだまだ余地があるのかな。そこを含めて、北林さんが中間支援団体とお書きになったのかなと思います。

●大内委員長 あといかがですか。

●元吉委員 細かい話ですみません。

- 大内委員長 字が違うわ、「テキカク」が。
- 北林委員 どこですか。
- 元吉委員 「テキカク」。
- 大内委員長 51ページの……。
- 元吉委員 「テキカク」、的っていう字のほうじゃないですか。确实……。
- 大内委員長 确实の確ですね。
- 元吉委員 确实の確。
- 大内委員長 「カク」が違う。的はこれ。
- 元吉委員 的はこれ。的はこれで、确实の確。
- 北林委員 はいはい。确实の確ね。
- 大内委員長 的かな。
- 元吉委員 的に确实。
- 大内委員長 确实であることは間違いないんだけどね。的はこれでいいんじゃない。
- 北林委員 「カク」は的かもわかりませんね。
- 大内委員長 いや、「テキ」が的かもしれない。
- 北林委員 ああ、的確、はいはい。
- 大内委員長 確は確かっていう確です。打ってみて。打って見たらどっちか。両方の意味があると思うんです、的と。
- 事務局 的のほう。
- 大内委員長 的のほうが正しい。私が打ったらどっちも出たよ。
- 事務局 目的の的ですよ。しろへんの。
- 大内委員長 しんによいの適は出ない？的確、全部変えてください。最初打ったらこれが出るわね、確かに。そういう変換ミスはほかのところにもあると思うので、最終チェックしてもらおうと。
- ほかいいですか。前問題になったのは。
- 市の幹部というところも書き直していただいているよね、幹部。
- 北林委員 これ人数とかパーセントのやつのは、62ページに事務局でやってもらって集計のやつをまた一回見といてくださいね、整合性というか。
- 事務局 はい。
- 北林委員 そこら辺ちょっと違うとったらあれやからね、直してください。

- 大内委員長 こんなもんですかね、また後で気がついたら言っていたくとして、安藤先生に書いていただいたところは問題なかったのかな。この位置でこの場所でこの形でよかったですかね。1、2、3とかそういうののつけ方はちょっと十分に……。
- 上脇委員 そうですね、形式的に。
- 安藤委員 直していただいたら。
- 大内委員長 直さないといけないですけどね。
- 元吉委員 この間、これに係る総時間数って算出できますっての？できますか？
- 事務局 考え方として、例えば各部長をつれてきたときとかありますね。あのとき会議が3時間やったら部長に単価が何ぼで、3時間かけてとか、そういうざくつとした。
- 元吉委員 部長級何人、何時間か、式をつくっていただいたら。
- 事務局 積算単価は部長やったら大体何ぼとか適当に決まったもんがあるんで。
- 元吉委員 時間数でもいいと思いますけどね。
- 事務局 拾い上げる作業がちょっと手が回らなくて、今日はちょっと。
- 大内委員長 それをどうするの？これだけの労力をかけたぞよという、後書きに書こうか。
- 元吉委員 さっき言ったじゃないですか、終わりに何書こうと。
- 大内委員長 それで、ちょっと私、今日の間に関わなくて申し訳ないんですけども、初めにと終わりには一応責任を持って書かせていただいて、皆さんにメールしますので。その後書きにこれだけ労力を使ったんだよというのは書けるかな。
- 元吉委員 一つは努力を使って、努力があったということと1つと、やっぱりこれだけのことを穴埋めすることになってしまったというのは、穴をあけたのは単に不正を起こしたことよりも、とぼっちりが大きかったということをやっぱり身にしみて、その分が逆にプラスの機会損失になってる。いわゆる本来であれば、よりよいサービスを向上させていくほうに向ける時間を、みんなが議会の百条委員会にしたって、私たちにしても、事務局の皆さんも全部そこにとられてしまったということは、実を言うと本来プラスに行けたものをサービスの低下とは言えなくはないんですね、機会損失っていう意味では。なので、二度とやっぱりこういうことがないようにしようという意志を自分に関係ないからっていうふうには置かないで。それはみんなの責任というか。
- 大内委員長 そうね。

●元吉委員 それと、ほかの自治体で、私やっぱりすごいこの言葉って重いなと思ったのは、自分たちの仲間から犯罪者を出しちゃいけないって職員が言ったんですね。総務課の職員なんですけど、すごくやっぱりローカルな市だったので、いわゆる皆さんよりもすごい、半分ぐらいかな、ちっちゃな町だったので、同級生だったりとか、すぐ近所だったり、ずっと何とか君、何とかちゃんと呼び合ってる人がちょっとしたことから犯罪者になって、退職をさせられただけじゃなく、犯罪者という形になってしまったことは、物すごく傷ついたといってね、やっぱりそれは単に自分は関係なかったと、無事だったとかいうことではなく、やっぱり気持ちよく仕事をして、いい仕事をし合える仲間にいるということの仲間を失うということにさえなるということが私はもっと重たい、大事な、信頼をつくっていくっていうのは市民だけじゃなく、職員同士の間がね、安心して働ける、そのためにもみんなは絶対こういうことはもう起こさないと思う気持ちって大事かなと思って、時間コストもそうですし、サービスも、機会損失もそうだし、自分たちの仲間を職場から逮捕者を出さない町であってほしいなと思う。

●大内委員長 委員の所感ってそれぞれ書きます？後書きに。

●上脇委員 職場もあるし、多分私生活の人間関係もそうですよね。

●元吉委員 家族中で知り合いじゃないですか。

●大内委員長 はい。ほか、いかがでしょうかね。ほかのところでいうたって、なのでなかなか、今ぱらぱらっと見たってあれだけでも。

それで、私のところなんですけれど、説明責任ということをおっしゃってたでしょう。市民への説明責任とマネジメントの問題とかあるというふうな形をおっしゃってたんだけど、どこやったっけ。とりあえず直っちゃってるんかな。直したところはマーカー入ってないのかな。入ってる？私の水質事案のところ。

●事務局 11ページ。

●大内委員長 そうか、もっと前だ。分かれてるんだ。11ページは事実の記載やね。これはちょっと水道部のほうから、日時とかそういう曖昧なところの指摘を受けたので、ちょっと訂正はしました。それから、問題点のところなかったっけ。問題点のまとめというところも変えたよね。それは変えてくれてはるんかな。20ページ以下のところ、問題点。問題点のまとめっていうところやね。

●事務局 データいただいてましたかね。

●大内委員長 うんうん、渡してる。一緒に送ったよ。

●事務局 そしたら、事実認定のほうだけ見てしまっていました。すみません。

●大内委員長 ああ、ほんとや。いやいや、マーカーが入ってないから、あれおかしいなと思って見てたんだけど。そうですか。一緒に送ったんだけどね、送ってないか。

●事務局 送っていただいとったら見落としてます。

●大内委員長 送ってると思います。2つ。確認しときますけど。皆さんに後からメールで送ります。今ないからちょっとあれなんだけど、23ページの6というところの次に、コンプライアンスというのではないんじゃないかと、マネジメント力というかそういうのの欠如というふうに言うべきではないかというふうなご指摘があったのと、それからなぜ検査表があるのを隠したのがいけないのかということ、要は包めて言えば市民への説明責任を果たしてないということになるんだけど、それもう少しかみ砕いて書くようにということで、ちょっとそこは直したんです。説明責任というのを7という項目で別に分けて書いたらよろしいんじゃないでしょうかというご指摘もあったんですけども、ちょっとそれは、7としたら書くこと余りない、2、3行になるんで、ちょっとほかの本文のところにそれはつけ加えたんですけど、後でメールで流して見ていただくしかないね。ちょっと手元に持ってきてないし。そのほうがわかりやすかろうというご指摘だったので、中身は別にガラリと変わったりはしておりませんで、わかりやすいかと思った感じで書き直したので、また後でお送りします。

ちょっと帰って見てみますわ、送ってなければ送りますけど、両方で送ってると思う。

●事務局 はい。

●上脇委員 作業の進め方ですね。

●大内委員長 今後の作業の進め方。

●上脇委員 どういたしましょうか。番号もちょっと整理していただかないといけないし、ちょっと入れ替えもありますよね。それをやっていただいた後に中間のときと同じようなやり方で手を加えていくのか、担当のところだけを入れ替え用、差し替え用だけを送るのか、そこを決めておかないと。

●大内委員長 両方送ってもらったほうがいいんじゃないかなと思いますね。差し替える部分と。そうか、差し替える部分を送って、事務局のほうで入れ込んでもらって、入れ込んでもらったものをまた送ってもらう。両方あったほうが見やすいと思う。差し替え。まあ、いいけど、抜き出すから。どっちでもいいけど。どうしましょう。

●上脇委員 どっちがいいのかですね。

- 元吉委員 ボリューム的には…。
- 大内委員長 入れ替える。
- 上脇委員 要するに時間との勝負ですよね。今からは。
- 大内委員長 いつやったっけ。
- 上脇委員 27日。
- 大内委員長 27日。逆算しましょう。27日。27日に行くんだっけ、3時に丹波市って書いてあった。
- 上脇委員 その前にもう文章を確定しないとおそらく……。
- 大内委員長 文章を確定するのがいつですって、23でオーケー。23、24あたりでオーケー。もっと早いほうがいい。23でオーケー？
- 事務局 中間報告のときはもう直前まで引っ張りましたね。23日の週の早い段階。
- 大内委員長 27日なのよ。金曜日なのよ。だから……。
- 事務局 苦しいな。23日より前。
- 大内委員長 23日より前。
- 事務局 20日の金曜日まで。
- 大内委員長 大きな改訂はそこまで。
- 上脇委員 金曜日まで。
- 大内委員長 あと、また細かい字句が、どうやこうやいうことがあるかもしれん。
- 元吉委員 20日までにして。
- 大内委員長 かなり分厚いでしょう。どんな形にするの、今回は、報告書は。製本いうか。
- 事務局 今お配りしてる状態に、例えば表紙をつけたり、ちょっと厳かな感じにする方がほうがよければ。
- 大内委員長 保存するというあれがあるので。ホチキスでとじてこうするか。
- 元吉委員 正と副だけはそうしていただいて。
- 上脇委員 今日5日ですよ、6日だっけ、今日何日ですか。
- 大内委員長 今日は5日です。
- 上脇委員 5日だからあと2週間。2週間でそうすると。
- 大内委員長 とにかく、今日の宿題は、できれば13日締め切りぐらいにいただかないと。

- 事務局 それをいただいて、それを取り込んだものをワンセットつくって、それをお返しするような形で。
- 大内委員長 取り込んだものをメールで送っていただいて、それでは全体の整合性とか、そういうのをざあっと見ますわ。
- 事務局 13日までに委員さんからいただいて。
- 上脇委員 それは担当部分だけってということですかね。
- 大内委員長 いや、もちろんほかの部分の、こう書き直したらいいんじゃないかという。とりあえず今日の宿題ね。私の初めと終わり。先生のあの。
- 上脇委員 13日までに集まったもので一旦全部を整理して、全体をまたみんなでチェックする。それを決めておかないとダメですね。
- 大内委員長 全体のチェックがすごい。
- 上脇委員 多分読んでいったときに、全体がうまく流れるかですね。
- 大内委員長 だから、とりあえず読んでみないとわからないんですけど。読んだ上で、どこそこをどうしてくださってって、勝手にここ、誰それさんはどこからどこまでの校正をお願いしますとか、そういうふうにやりましょうか。
- 上脇委員 多分、誤字脱字程度だったらいいんですが。
- 元吉委員 中間のそこは中間で見てるから。
- 大内委員長 あったけどね、前見たら。それがどこやったか忘れた。
- 事務局 それもあわせて、はい。
- 元吉委員 ありがとうございます。
- 大内委員長 それとね、上脇先生、中間報告が出たという前提じゃなくって、すらっとで、中間報告を前提にして何か書いてらしたから、あれだめですよ。
- 上脇委員 ああ、文章の中にね、はいはい。既に指摘したが、みたいな書き方にしないとね。
- 大内委員長 いやいや、中間報告でしたがとかいう話がありましたので、はい、それはだめです。
- 上脇委員 僕もあれが気になってた。そうか、そうか。
- 大内委員長 ほかなかったかな。何かちょっとそういうのが気がついたところです。
- 上脇委員 ありましたね。当初、何か別々っていう話もあったので。わかりました。
- 元吉委員 流れ的には中間報告をした後の後でいいんですよ。

- 上脇委員 それはそれでいいんだけど、僕の文章の中に、中間報告でこう言ったってなっちゃってるから、前のほうで言ってるっていう表現に変えないといけない。
- 大内委員長 そうそう、その辺は気をつけていただいて。
- 元吉委員 37ページの中間報告に出した改善策についての提案っていう、あれっ。
- 大内委員長 37ページ。
- 元吉委員 37ページ。再発防止に向けた提言のうち、1が既に、（中間報告までにとられた市の対応）としてるんですよ。35ページ、ごめんなさいね。
- 大内委員長 35ページ。
- 元吉委員 35ページが第5、再発防止に向けた提言、1、既、（中間報告まで）。
- 大内委員長 既に。
- 元吉委員 既にか。
- 大内委員長 うん、既に。
- 元吉委員 既に、（中間報告までにとられた市の対応）。すみません、「既に」っていうのがあって、2番目に、37ページの2が改善策についての提案なんですよ。これに、（中間報告時点）とか何か入れないのかなと思って。
- 大内委員長 改善策についての提案をですか。そうか。その後。
- 元吉委員 その後が……。
- 大内委員長 その後は……。
- 元吉委員 その後が中間報告後にとられた市の対応なんですよ。
- 大内委員長 中間報告後にとられた市の対応というのはどこにあるん。
- 元吉委員 事務局にちょっとタイトル任せて。
- 大内委員長 中間報告後にとられた市の対応があつて。
- 上脇委員 その2のところ、1を受けてということをお知らせするように書いたほうがいいという意味ですね。
- 元吉委員 一旦最初に出た提案よと言っとかないと。
- 大内委員長 中間報告までにとられた市の対応に対する改善策、ちょっと長ったらしいな。
- 元吉委員 中間報告時点とか、中間報告におけるとか。
- 大内委員長 市の対応に対する評価というのがないやん、こっちが評価があるのに。
- 元吉委員 中間報告としての改善策についての提案とか。

●上脇委員 3のところは、43ページのところは中間報告後にとられたってわかるように一応書いてはいるので、多分そこがわかるように見出しをうまく書けばいいんじゃないか。

●元吉委員 2をちょっと補ったらなど。

●大内委員長 この蛍光ペン消してもらわないと見にくくて仕方がない。

●元吉委員 色が濃いからね。

●大内委員長 次に送ってくださる段階では、蛍光ペンと色と。

●上脇委員 蛍光ペンでされてるんで、僕は色を変えるだけなんですよね。

●大内委員長 赤字にこれって見にくいね。

●上脇委員 そうなんです。僕ほとんど見えなくて。

●大内委員長 まだ黄色はよく見えるけどな。黄色は見やすい。もう今となってはもう消しましょう。そのかわり書き直した分は、全体にはめ込まずに、とりあえず書き直された分はそれだけを送ってくださいね。事務局及び私たちに。それで区別するようにしましょうか。うん、じゃあ、13日までにそれぞれのところと、安藤先生にも何か宿題出さな。じゃあ、校正とかお願いをします。とりあえず、そういうことで。

では、本当に会議としては今日で終わりということになります。全会議に全員出席いただきましてありがとうございました。

午後5時30分 閉会