

丹波市不正事務処理に関する第三者委員会会議録

— 最終答申書の交付 —

日時 平成27年3月27日（金）

場所 丹波市役所本庁舎2階中会議室

【会議開催時間】

会議開始時刻 15時00分

会議終了時刻 16時05分

【会議日程】

- 1 開会
- 2 出席委員の紹介
- 3 最終答申書の交付（大内委員長から辻市長へ）
- 4 最終答申書の概略説明（大内委員長・上脇委員長職務代行者）
- 5 市長コメント（辻市長）
- 6 質疑応答（大内委員長・上脇委員長職務代行者）
- 7 閉会
- 8 会議に出席した者
 - ① 丹波市不正事務処理に関する第三者委員会
委員会委員 大内委員長、上脇職務代行者
委員会事務局 企画総務部総務課長ほか2名
 - ② 丹波市不正事務処理再発防止委員会事務局 企画総務部総務課副課長
 - ③ 市当局
辻市長、鬼頭副市長、足立技監、安田企画総務部長、山中財務部長
- 9 傍聴者 6名

丹波市不正事務処理に関する第三者委員会

― 最終答申書の交付 ―

日時 平成27年3月27日（金）

場所 丹波市役所本庁舎2階中会議室

15時00分 開会

●事務局 それでは定刻になりましたので、ただいまから丹波市不正事務処理に関する第三者委員会より市長からの諮問に対する答申として、最終報告書の交付を始めます。

私は、司会進行を務めさせていただきます第三者委員会事務局の企画総務部総務課長の足立と申します。よろしくお願い申し上げます。この度の最終報告書につきましては、平成26年2月8日付けで丹波市長より不正事務処理対策について、第三者委員会に諮問をさせていただきました。内容につきましては、16回の会議開催、また会議以外でのアンケート調査や事案の分析調査など、多くの時間と労力によりまして、とりまとめをいただきました。また少しでも早く不正事務処理等の対策に取り組んでいくべきとの判断から、昨年9月12日には中間報告書をまとめていただき、先行して提出もいただいております。

本日は、中間報告書以降の市の取り組み状況等も分析した内容を盛り込んだ最終報告書を提出していただくこととなります。最終報告書の内容につきましては、報道機関のみならず、市民から質疑の応答について、最終報告書の交付の後に、お時間をとらせていただきたいと思いますので、ご了承ください。

なお本日の会議は、午後4時を目途に終了とさせていただきたいと思っておりますので、あらかじめご理解を賜りますようお願いいたします。

それでは、本日の出席委員さんのご紹介をさせていただきたいと思っております。

丹波市不正事務処理に関する第三者委員会の委員のご紹介ということで、当委員会の委員長であります大内ますみ委員長でございます。

●大内委員長 大内でございます。

●事務局 当委員会の委員長職務代行者であります上脇博之委員長職務代行者でございます。

●上脇委員長職務代行者 上脇でございます。よろしくお願いいたします。

●事務局 なお、当委員会の委員の名簿につきましては、お手元にお配りしております最

終報告書の4ページの下段に記載をさせていただいておりますので、確認をよろしく願
いいたします。

続きまして、出席をさせていただいております市長ほかのご紹介もさせていただきたいと
思います。

丹波市長 辻重五郎市長でございます。

●辻市長 辻でございます。本日は、お世話になります。ありがとうございます。

●事務局 副市長 鬼頭哲也副市長でございます。

●鬼頭副市長 鬼頭でございます。どうぞよろしく願います。

●事務局 技監兼入札検査部長 足立保男技監でございます。

●足立技監 足立です。大変ご苦労さまでございます。

●事務局 企画総務部長 安田英樹部長でございます。

●安田部長 安田でございます。よろしく願います。

●事務局 財務部長 山中直喜部長でございます。

●山中部長 お世話になります。

●事務局 それでは、丹波市不正事務処理に関する第三者委員会から市長へ最終報告書
の交付をお願いいたします。

— 大内委員長から辻市長へ 最終報告書交付 —

●大内委員長 最終報告書が出来上がりましたので、交付させていただきます。

●事務局 ありがとうございます。ただいま、市長へ交付いただきました丹波市不正事
務処理に関する第三者委員会の最終報告書につきまして、少しお時間をいただきまして大
内委員長及び上脇委員長職務代行者から概要の説明をお願いしたいと思います。

●大内委員長 そうしましたら、まずは私の方から、今回の答申の内容につきまして、少
しお話させていただきます。既に9月に中間報告を出させていただきました、その時に内
容については、詳しくご説明をしておりますし、また既にみなさまのお手元に渡っている
ことと思います。その後、中間報告後の私どもの作業は、中間報告では取り上げませんで
した水道部のマンガン流出事故に伴います水質結果の隠ぺい問題につきまして、事実の検
証をいたしました。それから中間報告を受けて、丹波市の方でまずできることから改革を
ということで、中間報告に申し上げた提言等を実行に移す、そういうことをされておしま
すので、中間報告後に丹波市でとられた対応策等につきまして、一応その対応策の検証と
効果あるいは問題点を指摘させていただいて、さらに良いものになるようにということ

で、意見を出させていただきました。内容が多岐にわたるわけですが、縮めて申しますと、最後の方にそういう記載があるわけですが、こういう物事には2段階があると。まず第一段階としましては、そういう不祥事とか問題の事案が起こったときに、どうしてそれが起こったのか、なぜ起こったのか、なぜそれが良くないのか。ということを実をところとん検証しまして、市の職員みんなの共通認識にする。というのがまず第一段階でございます。事案を検証して、問題点等をみんなが共通の認識を持つ。そのために私たちも、その事案の検証ということにかなりの時間を割いておりますし、どういうことがなぜ起こったのかについて、かなりページ数を割いて検証の結果を報告をさせていただきました。

まずそういう何が悪かったのかという共通認識を持つというのが第一段階なのですが、その上ですね、第二段階として、ではどうすればそういう事案の発生を防げるのか。どうしたらそういうことを防げるのか、そのためには何をすればいいのかというのが第二段階でございます。それも要するに各自がそれぞれとにかく気を付けて法令を守ってればこういうことにはなりませんということだけじゃなくて、いわゆる職場風土、環境と言いますか、そういうものの改善も目指していかないと、各個人個人の努力ももちろん大切なんですけども、その努力が向かう方向というのは、やはりトップがきちんとしつらえていかなきゃいけない。みんなで目標を立てて、そこに向かっていかないといけない。というふうに考えまして、具体的にどうするのがいいのかということについて、ヒントとさせていただけるような提案をいくつか出させていただいております。

概要はそういうところなんですけども、この答申案につきまして、委員会を16回開いたわけなんですけども、その委員会以外に非常に資料の読み込みとか、そういうことで時間をかけさせていただきました。特に私たち、もちろん民間の者ばかりですので、どういう事案が起こったのかということについて、色んな当事者、関係者の方々から事情を聴取しないと、本当の事案の解明はできないわけなんですけども、おのずと限界がございまして、それを議会の方でいわゆる百条委員会の方で、多数の当事者及び関係者を証人喚問あるいは参考人としてお調べになっておられますので、その資料は非常に私たち議事録を読ませていただきまして、証人喚問とか我々委員会自身の証人喚問とかに代えて、その資料を活用させていただきました。それで私たちの認識として、何が起こったのか、なぜ起こったのか、検証がより性能の高いものになったと思いますので、本当に百条委員会の方もご苦労様でございましたと思っております。先生、具体的な内容については、どうでしょうか？先生の方で補足していただけますか？

●上脇委員長職務代行者 おそらく個々だと時間がだいぶかかってしまうので、総合的なことでよろしいのかなと思います。

●大内委員長 かなり詳細に項目立てをしておりますので、どういうご提案をしたか、どういう我々が問題認識をもったかは、まずはお読みいただくしかないと思うんですが。その程度で、よろしいございますか？またあとで質問等の時間を設けていただいているようですので、その時にまた不足的な説明はさせていただきます。以上です。

●事務局 ありがとうございます。

それでは、ここで市長から最終報告書の交付を受けてのコメントを述べさせていただきますと思います。よろしくをお願いします。

●辻市長 それでは、私の方からさきほどは答申をいただきまして、これにつきまして一言御礼を申し上げたいと思います。この度は、第三者委員会の委員のみなさんには、市の職員の度重なる不正事務処理の事実関係の解明や再発防止、また不正な事務処理の背景、温床となりました組織風土の改善といった提言をいただいて、そしてそういうことから諮問させていただいたんですけども、只今の委員長様のご報告を受けまして、なおさらまたその中身について適正に調査していただいて答申いただいたと痛切に感じました。昨年の2月に諮問させてもらってから、9月にも中間報告をいただくというようなことで、16回にわたっての会議とそれ以外にいろんな資料の収取や聴取をいただいて度重なるご苦勞をいただいて、多大な時間を使っていただいて、お忙しい方ばかりです。本当に恐縮に存じております。そういった中で、今回この答申をいただいたということは、非常に大事に思っております。市としまして、今市民から度重なると言いましたけども「またか、またか」というような不正を重ねたもんですから、非常に信頼を失くしておるという実態でございます。そういった中で、なんとか失った信頼を早く取り戻すということで、私自身先頭に立って、全職員一丸となって、ご提言いただいた内容について、すぐに実行していかなければならないと強く感じ取ったところでございます。今後、しっかり頑張っていくということをお誓いしたいと思います。全国的にもコンプライアンスは、あらゆる場所で、行政間でも叫ばれている時勢でございます。そういう中で、平成27年度に入りましたら、組織の方もコンプライアンスの専門の所管部署を設けるというようなことも、議会の方に組織の改編をしますとおつなぎをしたんですが、その担当参事を置くというようなことも考えております。また一過性のものでなくて、継続的に取り組んで実行していくというようなことで、この第三者委員会からの答申を最大に尊重し、この市独自の取り組み

も加えますけれども、そういった中で一度失った信頼を取り戻すんだという大変容易なことではございませんが、そういう認識に立っております。一日も早くみなさんからの信頼を獲得しまして、市民満足度を高めるという行政サービスの根底にありますそういうものを大事に考えていくということだろうと。今そうでなくても人口が段々減っていった中で、丹波市に住んで良かったなと言ってもらえるような、心に訴えるような仕事をしようと思えば、実際に職員が、また市長自身も先頭に立って「変わったな。市長、やっぱりだいぶ変わってきたな」というところも見せることができれば、私は、信頼も回復できると思っております。ということで、本当に大内委員長はじめ委員のみなさんに今日まで、長い間、お忙しい方ばかりですのに、お世話になりまして、ありがとうございます。最後になりましたが、委員のみなさま方のご健勝、ご繁栄を心からお祈りいたしまして、今後におきましても丹波市のことにつきましては、また何をご無理言うかわかりませんし、また色々ご指導も賜りたいと思っておりますので、どうぞよろしく願いいたしまして、御礼の言葉に代えさせていただきたいと思っております。どうもありがとうございます。

●事務局 ありがとうございます。それでは、早速に質疑応答に入らせていただきたいと思います。少しのお時間をいただきまして、机と椅子の配置の転換をさせていただきたいと思っておりますので、恐縮ですがお立ちいただいて、配置の転換をさせていただきたいと思っております。

— 机の移動 —

●事務局 只今から、報道機関のみなさまから最終報告書につきまして、質疑応答の時間をとりたいと思っております。冒頭に申し上げましたが、午後4時を目途によろしくお願いしたいと思います。それでは、どちらからでも結構でございますので、よろしくお願いいたします。

●報道機関 大内委員長が提言の中で、一番最優先されるところはどのあたりになるんですか？提言の中で。まずこれをしなければダメだという、最優先課題は。何ページになるんですか？

●大内委員長 そういう形で書いてないので、ちょっとなかなか申し上げにくいんですけども、一番たくさん書かせていただいているのが、やはり管理職の責任あるいは能力ということについて、一番たくさん書かせていただいていると思っております。

●報道機関 具体的には、どういうことですか？管理職の責任とは。

●大内委員長 事案の検証の中から分かってきたことですが、管理職というのは課

長以上になりますが、不正な支払処理にしましても、消防署の問題にしましても、課長がそういうことをしてはダメだという立場の方が、率先してではないですけども、当面の問題の処理として、不正な支払処理にゴーサインを出してるというところ。それでは、一体何のために管理職というものがあるのかということですね。そういうのは、課長だけの問題なのか、あるいはそういう風潮というかそういうことをさせてしまうような部長、雰囲気があるのではないかというふうなことが。管理職の問題から見えてくる一つの職場の風土とか、その不正ということに手を染めた管理職というよりも、むしろ日常の事業管理とか課内管理について、そういう有機的な関連でもってこうしないといけないとか、そういう責任の所在とかそういうのがあまりにもあいまいではなかろうかと。能力の問題、責任感の問題、これはいわゆるコンプライアンスとか公務員倫理問題になるんですけども、それのみではなく、そういうふうに流れてしまう環境、風土、体質こういうものがあるんじゃないかと、一番そういうのをどうすればいいのかというと、やっぱり管理職がしっかりしないといけないというか、管理職に非常に期待するところが大きいなということで、どういうふうに能力を向上させればいいのかとか、どういうふうにコンプライアンス意識を持ってもらえばいいのかというふうなことを具体的に提案させていただいたつもりでございます。

●報道機関 それは管理職ってというのは、個人の資質なんですか？それともさっきおっしゃった丹波市役所内にそういう傾向があることですか？

●大内委員長 個人の資質だけには、留まらないというふうに感じました。

●報道機関 職場の風土というか、丹波市役所内にそういう雰囲気があるということですか？

●大内委員長 全体かどうかはともかくとしまして、例えば水道部の水質事案について、中間報告ではできなかったことについて、今回の答申でやってるわけですけども、そこについては、要するに水道部全体が「事なかれ主義」というか、とりあえず当面のことが波をかぶらなければいい「事なかれ主義」とかあるいは「隠ぺい体質」とか、そういうものがあるんだと私たちは感じましたね。それが市役所全体かと言われると、そこまでの調査はできなかったんですけども、少なくとも水道部あるいは消防本部については、大いに有り得ることだと認識をいたしました。したがって、そういう市役所全体にもそういうおそれがあるかもしれない。だから、水道、消防だけじゃなくて、今後どういうふうにやっていくのかっていうことについて、水道と消防を離れた形でも提案をさせていただいた

つもりです。そのために管理職アンケートっていうのも実施させていただきました。管理職アンケートについては、一番後ろの方に、どういうことをやって、どういう回答を得たかっていうのをつけさせていただいております。

●上脇委員長職務代行者 補足にならないかも知れませんが、私の方からも説明させていただくと、実際に管理職の方が例えば課長が単独で不正事務を行ったというわけではなくて、その前の担当の段階で、例えば本来報告すべき、法的に報告すべきかは置いといて、職務上報告しなければいけないものを放置したままだとかですね、色々事案によっ違いがありますが、そういうものがあるんだけど、管理職のところで本来であればチェックがなされるべきだし、不正については、絶対に自分が手を染めないというしくみが出来ていないといけないはずなんです。ところが、水道もそうですし、消防についても、今副課長っていう形でありましたけども、重大な責任を負う立場の方々がなぜ不正についてチェックできずに、防止できなかったか、手を染めてしまったか、いうことをやっぱり私たちは重視しております。その結果、委員長からもありましたように、私どもの調査の限界というのは、冒頭で説明がありましたが、警察のように強い権限があるわけでもありませんし、百条委員会のような権限があるわけでもありません。ですから、様々な議会とか内部での調査の結果を踏まえるんですが、それでも我々にできることはないかということで、一部担当の方に来ていただいてお話を聞くことに加えて、管理職については、別途アンケートをやったというのは、今質問にありましたように、やはりこの点については、我々としても重視したいということであえてさせていただきました。そういう点で、不正事務が起こったところは水道と消防なんですけれども、他の部署にも問題点があるのかどうかというのを我々としては、時間の制約がある中で、調査をさせていただいたということです。もう読んでいただいたらお分かりになるんですが、この一つをやれば、すべて不正がなくなるということはあるまいだろうと思います。水道もそうだし、消防もそうなんですけど、入札について水道も消防も同じ事案だったというのなら分かるんですが、事案が違うわけなんです。一方の場合には、随意契約。一方の場合には、水質もあるし、告訴事案だって、新たな事案だって、それぞれ微妙に事案が違うんです。そういうことを考えた上で、だったら他のところにも問題点があるのではないかということで、全体的な管理職のアンケートをやらせていただいたということです。

●報道機関 大内委員長が先ほど管理職がダメだという、意識がちょっとあいまいだったというのをおっしゃってるんですけど、管理職を任命するのは市長とか上ですよ。そい

う意味では、上の責任が大きいということですか？管理職を育てたというのは変ですけども、そういう部署に配置したということ自体が問題だということですか？

●大内委員長 そこまでは、申し上げてはおりません。というか、そこまでは我々は確認等もできませんし。ただ、今回起きた事案の中の某課長については、水道部なんですけども、全く経験がなかった方を課長に抜擢しておられると。個人のそれまでの勤務の状態とか資質とか、そういう能力では我々わからないですけども、やっぱり管理職を任命するときには、単に年数とかそういうことだけじゃなくて、経験とか能力とかそういうのを重視して、人事を行っていただきたいというのは、最終答申でも付け加えさせていただいております。個人の資質、その問題を起こした方の個人の資質的なところまでは突っ込めなかったのです。

●報道機関 でもそういうのは、どこも企業でもやってる話じゃないですか。

●大内委員長 そうですね。だから、あの・・・そうですよ。

●上脇委員長職務代行者 あの、私たちとしては、個人の資質だとですね、個人が良くなるとダメでしょでは、話が終わっちゃうんですよね。ところが、行政というしくみの中でどうやって不正を無くすかっていう点で、さきほども言ったように、これさえやればっていうのはない、というのは裏を返せば日々における行政でもあり方というもの。さらには、管理職と部下との関係とか、そういう全体で考えていかないといけない問題ですよ。だから、単に個人が悪いから不正が起きましたではなくて、なぜそういう不正が起きるのかっていうことを行政のしくみの中で考えていくと。それは、言い替えれば、行政のしくみの中で変えていくってということにもなるわけですから、そう点も考えて、我々としてはご提案をさせていただいているということです。

●大内委員長 管理職個人が悪いじゃないかと・・・やっぱりきちっとやらなくちゃいけない公務員倫理やコンプライアンスやと、そういうのは当然のことなんですけれども、個人の責任というか、能力というかそれだけではなくて、組織としてやるべきことは何なのだろうかとこのところを考えて、管理職の能力を高める方法として、いくつかマネジメント能力を高める方法として、こういうのがあるんじゃないか具体的なものも少しは、例示的にですけども示させていただいております。

●報道機関 例えば41ページで、共通する改善策の中でトップのコンプライアンス意識の徹底というなかで、市長が不正は断じて許さないという強いメッセージを繰り返すというの中身で、不祥事があったときに、市長は再発防止に努めますと毎回よくおっしゃるんだ

けども、やっぱり市長のメッセージが弱かったということですか？

●大内委員長 いやいや、そういう意味ではないですけれども。掛け声だけでね、できるものであれば、たやすいというか。ただ掛け声だけではダメだけれども、トップの方がこういう考えでいるんだよ。ということ常日頃発信しておくというのは、非常にインパクトが強いと私たちは思っております。事が起こったときだけに、再発しないようにやり直すってことだけじゃなくて、常日頃から特に丹波市の場合は、市役所に全て集中されているわけじゃなくて、支所もあれば、それこそ水道とか消防なんかは別々のところにありますので、そういうところも含めて、全てみんな職員なんだよということで、私の考えはこうであるとコンプライアンスに対する考えはこうであると、常に発信し続けるということは、インパクトもあれば、職員の方の士気を上げるというか、自覚を促すという意味ですごく効果があるというふうに考えております。

●上脇委員長職務代行者 市長の発言について、それをすればなくなるっていうのではなくて、全体の中で市長の発言もあれば管理職のあり方についてもあるし、例えば入札のあり方についてもあるし、色々ありますよと。その中で、それぞれのところに指摘できる問題を指摘した上で、改善を求めているんですね。そういう意味で、繰り返しますけれども、ここだけが問題だったから事件が起きました、これさえ変えれば良いっていうことには絶対ならない。あれもこれもって、残念ながら指摘せざるを得ない。

●大内委員長 即効薬的なものをご提案できればいいんですけれども、それはなかなか困難なことです。

●報道機関 中間報告後にとられた市の対応っていうのを拝見しますと、評価なされている部分と、課題としてご指摘なさっている部分と両方見えるように思えるんですが、全体としてはどちらでしょうか？中間報告後の対応では、まだ不十分な部分があるというふうにお考えでしょうか？それともこの方向で進んでいけば良いとお考えでしょうか？

●大内委員長 中間報告後ということになると、非常に期間的に短いので、まだ効果とかいうのが、私たちにもわからない部分もありますので、一応は取り上げたんですけども、さらっと流してるところも多いです。ですけれども、中間報告あるいは私どもが考えた意味合いと少しとられた方策が多少ずれてると感じられるところについては、指摘をさせていただいたということです。中間報告後17項目の既に取り掛かっておられること、あるいはこれから取り掛かろうとしていることに分類されてやっておられますので、そのうちの主なものについて評価をさせていただいたということで、市の取り組みに対する我々の気持

ちとしては、よくやっていたいでいる。ただまだ少しずれているとか、不十分なところについては、ご指摘をさせていただいているという感じなんですけれども。

●報道機関 ずれてるとおっしゃられてるところは、特にどこなんですか？48、49ページあたりのところでしょうか？

●大内委員長 そうです。46、47、48あたりですね。

●報道機関 どれになりますか？

●大内委員長 全部そういう感じで書かせていただいているんですけども、こういう取り組みをしてるけれども、こういう評価で、よりこういうふうになればよいのではなかろうかという形で全部そういう中で書かせていただいておりますが。

●報道機関 47ページの①②③などのご指摘でしょうか？

●大内委員長 そうですね。

市の方でとられた対応について、こういうところが欠けているのではないかという形の指摘の仕方です。

●報道機関 ありがとうございます。

●報道機関 それをさらに提言したのが改善策の検討というのですか？

●大内委員長 そうですね。さらにこういうふうに改善策を検討すればよいのではなかろうかというのが我々の意見です。

●上脇委員長職務代行者 委員長が言われたように、中間報告が出て、それまであるいはその後とられた対応について、我々も報告いただいておりますが、それを全て評価するのではなくて、我々の時間と特に注目すべきものに絞って、やっております。評価できるものもあれば、もうちょっと改善したほうがいいのではないかというものもありますので、たぶん読んでいただくとお分かりいただけると思いますけれども、おそらく単に、繰り返しになってしまいますけど、これさえやればっていうわけではないってことを踏まえて、いかに組織的に変わっていただくのか、そこが一番問われることになるんだろうと思います。

●大内委員長 中間報告では、どのように組織を運営していくかについて、ちょっと抽象的な表現も多かったと思いますので、今回は46、47、48ページあたりで少し具体的に書かせていただいたつもりでおります。

●報道機関 管理職のアンケートをなさった結果として、管理職はどういうふうにとらえてると大内さんは思われるんですか？今回の回答結果は・・・

●大内委員長 これは記名式で全部お願いしたんです。市長の諮問が水道、消防だけに限定されず、最後に市としてこういう不祥事が他にはないかという諮問もありましたので、他にないかを確認するのは我々難しいことなんですけども、少なくとも管理職としてどう考えておられるのかと、それについては、自分の立ち位置を明らかにしていただくためにも記名式でお願いしようとした結果ですね、やはり水道、消防で起きたことは、他の部署でも起きる可能性があるという回答が多かったということと、そういうふう感じておられる方が多かったことということと。あとですね、色々細かい項目はあるんですけども、最後にですね、54ページの下の（3）アンケート調査から見えてくるものというところに書いてるように、やっぱり水道、消防で起きたことは、他にも起こり得ることだということとですね。あと、行政改革ということで、職員がずっと減少しておるわけですけども、それについても、人数が減って、職務が増えて、多忙であり、そういう中から事故とかが起こり易いんじゃないか、そういう危惧的なものが見えたということと。あとは、管理職の方がそれなりに考えてらっしゃるんですけど、やっぱり自分が管理職としてマネジメント力をつけるとかそういうことについて、少し消極的なんじゃないだろうかと感じました。市制10年ですが、10年というのは長いような短いような期間であると思われまして、まだ一体感が醸し出されているところまでは、まだ至っていないのかなというふうな気もいたしました。

●報道機関 市長にお聞きしたいんですが、先ほどおっしゃってる課長以上の管理職の意識については、市長の立場としては、どう見られてるんですか？

●辻市長 そうですね。今回9月にもらった中間報告にもきちっとした指摘を受けてるんですが、やっぱり管理職もだいたい管理職になってる者は旧町から来てる者ばかりなんです。だから新しく採用した者はまだ10年以内なので、まだまだそこまでいってないんですが、そういった旧町の歪みというか、そういうものを持ってきたというのもあります。したがって、やり方が何町方式言うんですかね、そういうのを方式でやっているのが中身でわかったこともありますしその辺がわかったんじゃないかと。それから、大きい組織になりましたら、やっぱり課長と係長と職員とそういう段階に応じて、責任、役割があるんでしょけど、係長も職員と同じ位置で仕事していると。「それはお前がしたらええことで、私はこっちのことや。」というような監督していくチェックしていく機能が非常に弱かったなというこも反省していますし、その辺のところは、これから先ほども委員長おっしゃったけれども、丹波市が10年経って、今日を迎えてるんですが、まだまだ一体感

というのかそういうものもまだまだこれから積み上げていって、ちゃんとした形で職員自身がまず一体感を持たないといけない。そういう中で、仕事もできないといけない。それにしても、一つ大きな今回も思いがなかなか色々あったですけども、庁舎の問題もなんかもね、水道は柏原にある、消防はこっちにある、本庁舎はここにある、分庁舎は、春日にあると。そういう形で毎日仕事しているものですから、私自身もですね、採用した職員ですらその時はわかってるわけですけども、あと会う機会がないくらい、消防なんかへ行ってしまうと。そういう今の実態の中で。

●報道機関 目が届きにくいというか？

●辻市長 はい。それで、そういう方針を今トップがまず私も管理職代表ですから、そういう中で部長には物を言うことあるけれども、直接課長と係長になったら、話すこともない、顔も合わせないというような状況は、一つ反省しなければならないということで、今回庁舎の問題なんかも検討していく話を本当は20年後にと申しておったんですけども、それはそれとしてどうなるかまだこれから検討するんですけども、それも課題だなというふうなことも中間報告から私もできるだけ庁舎を巡回しているんです。そしたら、やっぱり1回より2回、2回より3回行った方が、雰囲気変わりますね。

●報道機関 それはいつから回られているんですか？

●辻市長 11月ぐらいから。9月に中間報告いただいたんですけど。11月頃から実施しております。

●報道機関 それは課長以上対象？それとも一般職員も含めて？

●辻市長 いやいや。もちろん一般職員にも声を掛けて。時間がなかなかないんで、十分にできないですけども。

●報道機関 どういったところを中心に回っておられるんですか？

●辻市長 消防はもちろん行きました。水道ももちろん行きました。そこはもちろん中心に行ったんですけども、それ以外のところもね。分庁舎が春日にありますね。あそこも3度ばかり、まだ今のところその程度ですけども。災害の方が市島ですから、まあその辺のところもあるんですけど、ずっと行ってるわけでもないですけども。

●報道機関 でもこれからも定期的に？

●辻市長 ええ。もうずっとやろうということで。非常にこれは私自身も、職員から見ても効果のあることやなと思います。

●報道機関 委員長がこの資料作成において議会の委員会の資料を活用させてもらったと

いうことに異論を唱えたいんですけど、時間がないと言えば、限られた諮問の期間内で誰がやっても難しいんでしょうけども、委員会そのものの中に入っておられないでしょ？資料だけ見られたんでしょ？委員会傍聴されました？

●大内委員長 傍聴という意味ですか？

●報道機関 ええ。

●大内委員長 傍聴させていただいてないです。

●報道機関 でしょ？

●大内委員長 はい。

●報道機関 それは、私から言うのも何ですが、消防においては別にしても、水道においては、市長がトップという感じで、トップの首を捕ろうという言葉は悪いけども、トップ目指して議会の追及が続いた。「市長どうしてなんや？」という、なんか狙いが違う。不祥事そのものは立派に百条が成果物を出してきておられると思うんですよ。だけど、ニュアンス的に、公平に考えたときに、トップをターゲットに水道に関しては質問が続いたと思うんですよ。だから、そういったものを聞いておられる。我々も文章書くときに臨場感というのはなかなか表記できないわけですよ。だからそこをちょっと聞いて欲しかった。一度でもいいから、現場に入って欲しかったというのを言いたいですよ。それと、消防の問題が起きたときに、いわゆるちょうど企画総務部長が研修を確かされてたときに発生したんですよ。せっかく企画総務部長が職員研修してるのに、その時に発生した。消防の問題がね。その一体感というところの指摘は、そりゃそうかもしれない。みんなが一生懸命不正を正そうとしている時に事案が起きてるっていう、これがなかなか理解できないですよ。

●大内委員長 その研修というのは、横領とかに絡んだ研修やったんですかね。

●報道機関 職員研修。

●辻市長 職員研修をしてて、その時には、そういう不正が行われていたと、あとで分かるんですよ。その時は、わからない。

●報道機関 それは、言ってるのはけしからん話でしょ。みんなが一生懸命不正を正していこうという研修の中で、別のところで不正が発生してるっていうのを。だから、何が言いたいというと、資質の向上っていうのは、どうしたらいいんですか？勉強するんですか？資質で。しょうがないでしょ。資質は・・・。

●大内委員長 個人個人の資質は・・・。

●報道機関 どうしたら向上できるんですか？

●大内委員長 だから水道の事案っていうのは、不正な支払処理のことをおっしゃっているのかな。告訴事実のことですかね？

●報道機関 水道はね。

●大内委員長 水道はね。だからね、そんなに不正なことやと思ってないんですよ。当事者は、おそらく。だからそういう意識自体がね。コンプライアンスとか公務員倫理や言う以前に何が悪いの？というところを徹底して、共通認識を持たせる。さっき言ったのがそうなんですけれども、そんなに悪いことをしてやろうと思ってしているんじゃないんですよ。いろんな資料から見ると。その認識自体を改めないよ。

●報道機関 隣の篠山でも、課長級って言えばね、旧町のおっしゃってた10年前旧町の者が集まってきた。我々が雑談の中で「おれたちは試験も受けずに入ってきたんや」ということでね。そういう者が今課長になってるんで仕方ないんやと。その下の方の優秀なのが上がってくるから、もうちょっと世代交代が進んでればね、きっちり基盤が出来て、コンプライアンスも分かるし、けどノー試験でね、とにかく親が役場に行けって言うから役場に入ったんや。そうすると人がいないから課長になってるんやと、こういう生の声を聞いているわけですよ。そういった中でね、資質どうのこうの言うたら、どうして向上したらいいの？と僕は訊きたいんです。

●大内委員長 それは、私は専門じゃないですからね。でも現に職員がいるわけだから、そういう職員の能力をどういうふうにして向上させないかんのかと。「どうしようもない。」というのではなくて、何か方策をつけて向上させないといけないわけでしょ。

●上脇委員長職務代行者 百条委員会については、事実がね、我々にもわからないところを参考にさせていただいたりしておりますので、その追及型だったから、それが我々の答申にそのまま反映しているっていうことでは全然ないので、それがまず第一点です。二点目は、実は個人の問題も当然あるんだけど、我々の注目点は、個人だけに注目しちゃったら、不正は防げないっていう結論にしかならないんですよ。でも、それではまずいから、いかにシステム的というか全体を見た上で不正の防止にちょっとでも提案できたらなってそういう視点で提案してるんですよ。

●報道機関 だから、そういう諮問なんでしょ？

●報道機関 ちょっと基本的なことなんですけど、第三者委員会で百条委員会の証人喚問の資料を参考にされたっていうことなんですけど、第三者委員会としては当事者の方を証人

喚問されたりっていうことはされたりしてなくて、百条委員会の資料を使われているっていうことでよろしいんでしょうか？

●大内委員長 当事者の方を呼んではいません。

●報道機関 百条委員会の資料を読み込まれてっていうことでよろしいんでしょうか？

●大内委員長 そうですね。ただ、消防については、当事者に質問状を出しております。

●上脇委員長職務代行者 ただ、事案によって違うんですけどね。百条委員会は議事録がありますので、我々としては、きちんと読み込んで、事実が何かっていうのを、わからないところもあるので、百条委員会でさえも、黒だ白だっていうのが発言によって違うわけで、それもやっぱり見た上で、我々としては事実として認定できるものと認定できないものがあるよと。あと、委員長も言われたみたいに、実際に当事者に質問状を出して回答をいただいているものもあるし、あと、担当部署のところでどういうしくみになっているんですかと、我々として知らないしくみもあるところもありますので、たとえば繰越しの問題もそうなんですけど、我々としてはなかなかわからない部分もありましたので、担当の方に説明に来ていただいたケースもあります。たぶん、最初の方に紹介があらうかと思いますが、そういう形では職員の方から聞いてますが、全て証人という形で一つの事案について、事細かくやったというわけではありません。

●大内委員長 やっぱりその私たちの権限からして、そのあたりの、なんて言いますか、限界だと思いますよ。来てくれという強制力もなければ、嘘を言ったらいかんよという強制力もないわけですから。その中で、百条委員会の方で偽証罪も、答える義務もあるわけですから、そういう中でされた質問と答えをつぶさに検討させていただくというのは、裁判でも何でも調書を読んで事実を掴むというようなことと同じような形でさせていただいたので、政治的な意図とかそういうのは全く置いて、ご本人が事実をどういうふうにご答えてるのか参考にさせていただいてますので、そういうご心配には、たぶん及ばないと私の方は思ってます。

●報道機関 すみません。消防本部ではですね、職員逮捕者も出た官製談合事件ございますが、それとの関係について、何か言及ありますか？

●大内委員長 一部しか言及してないですけども、諮問事項とは、一応それは離れてるんですけども、実際にそういうことがありました。だから、ちょっとだけ言及したんですけども、入札とかそういうシステムを変えられましたからね。予定価格を知らしめるっていう形に変えられましたので、その同じような事件が起きるといようなことは、もうない

わけですよ。あまり、そのことについては、触れておりません。

●報道機関 わかりました。それと、捜査当局の捜査にも関わりますのでね。それにも抵触するというのもありますし、諮問事項でもないということもあると思うんですけども、そういう事件が起きるといってもご指摘なさっている職員風土には、根差すものとは全く関係ないわけではないということでしょうか？

●大内委員長 そうですね。消防事案の当事者の方でしょ？逮捕された方はね。だから、やっぱりそれも自分の利益を図ってるとかね言うんだったら、その人の資質なんですけど、結論出てないのでわかりませんが、どうも私利私欲のためにされたのではないと。

●報道機関 でもね判決出ましたから。

●大内委員長 うん。だから、そうなる業者との、なんて言いますかね、馴れ合い部分なのかな。

●報道機関 そう考えたら、結論から言うとね、外から見るとね、法令遵守を徹底すればいいだけでしょ？逆に言うと。職員に対してコンプライアンスという、色んなことをおっしゃってるけど、基本行き着くところはそれしないんじゃないんですか？

●大内委員長 当然法令遵守というのは、最低限のことなんですけど、組織として法令を遵守しますと当たり前のこと、そこから色んなことがあるんで。おっしゃることは当然なんですけど、それだけで組織がうまくスムーズに動いて、行政として市役所としてきちっと職務がやれますってことではない。

●上脇委員長職務代行者 法令を本当に狭い意味で解釈すると、法令に明記がなかったらどうすんですか？って言うのがありますね。仕事を部下に任せて、だけど任せたままにしていたと。だけど、職務上報告をしなければいけないのに、報告してないとかですね。これが必ず法令違反かという、必ずそうとは言えない。だけど、法令違反の部分もあれば、法令違反とまで言えないけれども、不正を無くすためにはそこもやっぱり見えないといけない。法令違反だけでも不十分だということですね。

●大内委員長 不正をなくすためだけに遵守しなさいというので終わりだったら、あまり第三者委員会の意味はないと思うんですけども。おっしゃるとおり、それがあってそこから出発ではありますけど。

●上脇委員長職務代行者 もちろん法令遵守意識が十分なかったというのは、当然あるんですけどね、ただ事件が起こったらだったら法令遵守って言えばいいかっていうと、やっぱりそうじゃないんですよ。やっぱり不正が1件だけじゃないんですから。となると、

法令遵守だけやってもダメなんだと思いますね。

●報道機関 中間報告書でね、ある該当者から直接言われたんですけど、内容的にね、私が考えてることと違うことが載っていると。それを釈明する場が与えられないと。一方的に委員会でやられた、質問を受けたのをそのままとられてると。なぜこんな表現になってるのかなと、それをどうやって釈明したらいいのですかと。新聞にもそのまま書いてあると中間報告の内容が。我々が救われるのはどこですか？裁判しかないんですか？というようなことも言われたんですよ。だから、そういうので他人が作ったものをね、限界がある中で、厳しく申し上げることはできないですけど、この部分はちゃんと我々で証人喚問しましたよ、しませんよというところへんの区別をつけてほしかったなど。そういうわざわざ当事者がね、こんなんおかしいですよと言われたんで。

●大内委員長 中間報告後のことですか？

●報道機関 そうです、

●大内委員長 じゃあ、第三者委員会に言ってきてくだされば良かったのに。

●報道機関 まあ、ナイーブな方もおられるわけですよ職員にはね。だから、我々は無実の人をね。無実かどうか知らんけど、そういった人をね、自分のしたことと違うことが書いてある。新聞はそのまま踏襲しとると。どこで我々を救ってくれるんですか。とこういうお話なんですよ。

●大内委員長 中間報告を出させていただいたのは、ご批判もあれば、当然ご批判も受けるつもりで出させていただいてますのでね、もう最終報告が終わってしまったら私たち役目終わりですから、受け皿がないわけですがけれども、中間報告後ということは、まだ受け皿が残ってるわけですから、どんどんご意見は、私どもに市を通じてするのが具合悪いって言うのなら直接に言ってもらっても良かったわけですがね、まあ今言ってもしょうがないですが。ご批判も受けたいということで中間報告もさせていただきました。

●報道機関 わかりました。

●報道機関 すみません。基本的な確認をして申し訳ないんですけども、諮問事項の4項目の中で、中間報告以降にされたのはマンガン流出事故と水質検査結果の隠ぺいの分だけなんですか？

●大内委員長 事実の検証については、そうですね。

●報道機関 それですね。水道部のマンガン流出事故の部分について、中間報告以降に事実関係で調べられたんですね。そうですね。わかりました。ありがとうございました。

●事務局 それでは、予定をさせていただいております時間が過ぎてまいりましたけども、よろしいでしょうか。ありがとうございました。それでは、これをもちまして質疑応答も終了させていただいて、記者会見の方も終了させていただきたいと思います。本日はご苦労さまでした。ありがとうございました。

16時05分 閉会