

(件名)

## 第2回 再発防止対策検証委員会の議事録（概要）

---

### 1 会議概要

- (1) 日 時 令和元年8月28日（水）午後5時～午後6時52分
- (2) 出席者  
出席委員（3人）日詰一幸委員、内山昌美委員、辻慶典委員  
市職員 副市長、総務部長、企画部長、職員課長、契約検査課長、  
広報広聴・シティプロモーション課長、秘書政策課長
- (3) 報告事項
  - ① 市議会より「公契約関係競売入札妨害事件に対する申入書」の提出について
  - ② 予定価格事前公表の経緯
- (4) 協議事項
  - ① 職員実態調査（アンケート）結果報告書
  - ② 事業所アンケート調査結果報告書

### 2 議事録（概要）

#### (1) 職員実態調査（アンケート）結果報告書について

（委員）報告書に、今組織が持っている問題意識や課題、あるいは組織の中での不満といったものが表れてきて、そこにどういったもの（原因）があるのかを分析する貴重な資料になる。逆に言うと、ここに表れていない、足りていないことは何かを考えていく必要があると思う。

（委員）今では「コンプライアンス」「ガバナンス」は、何かを規律したり縛ったり、消極的に規制をすることで不正をしないということだけでなく、企業ではむしろ、もっと積極的な意見を持たせて、企業が目的とする事業、収益に積極的に働きかけるのだという考え方になっている。公務についても同様で、公務員は悪いことをしてはいけないじゃなく、逆に良いことをするとどういう結果になるのかを知識だけでなく皆さんの意識の中に高めていくと、正しくないことはしないという選択を自ら醸成する形になっていく。

（市職員）組織にとって良い点、正しい点は何かを突き詰めて、よりストイックに自分を見つめ直し追求していくことは目指していくべきことだと思っている。ただ法律で禁止ということだけでなく、正のスパイラルを回していくことは大切である。

- (委員) コンプライアンスというと法令遵守だけが強調されて、それが何か包容力を逆に奪ってしまっているというか、あるいは創造性とか想像力を奪ってしまう側面があるのかもしれないと感じる。
- (委員) 組織にあっては、組織のリーダーは部下が正しいことをしたら褒める、相手の心の中の鐘を鳴らすことが大事。今まではパワーというもので管理してきたりしたが、社会がもうそういう時代ではなくなっている。
- (委員) 質問9「不当な要求に対して誰かに相談しましたか」の問に対する、相談しなかった9人の記述で「きっぱり断れるから相談しなかった」とあるが、逆に考えると相談している人達はきっぱり断れない人達だと推測できる。
- (市職員) きっぱりと断れない職員が実は多いのだと思っている。よって、不当要求があった場合には一人に対応しない、複数人に対応したりグループ長や課長が出ていくなど組織として職員を守る体制をとっている。
- (委員) 質問24「磐田市職員倫理規程を読んだことがありますか」の問に対し、「読んだことがない」「存在を知らない」と答えた人数が「こども部」「教育部」「病院」で多くなっているが、その原因をどう考えているのか。
- (市職員) 属性の非正規職員を見ると「知らない」と答えた割合が42.6%であり、こども部も教育部も他部署より非正規職員が多いことが理由として挙げられる。正規職員は入庁した段階で様々な研修を含め教育をする。非正規職員も基礎的な研修は受講するが正規職員に比べて足りない部分がある。病院について医療従事者ということで職種が違うこともあり、若干意識が違うことが要因であると考えている。
- (委員) 質問36「職員同士が気軽に相談したり、意見を言い合える職場か」の問に対し、「はい」と答えた管理職が92.3%で非常に高い数字である一方で、管理職以外の方で「いいえ」と答えた人が15.8%いる。管理職とそれ以外でギャップがある。つまり気軽に相談できない人が隠れた場所にいるということが言える。
- (市職員) 今回の事件が起きた要因には個人の倫理観の不足のほかに、組織としての課題や原因もたくさんあると思っている。その一つに報告・連絡・相談といった意思疎通や意見交換がされていないことがある。また管理職とそれ以外の職員との意識の違いがあり、それがどこから生まれるのかも考える必要がある。広く相談できる雰囲気や管理職は意識すべきだし、再発防止策を考えるにあたり職場の雰囲気、職場風土をどうやって改善するかが大きな課題だと思っている。

- (委員) 部下は上司を慕い、上司も部下と良い関係が築けていて信頼関係が強く、互いに迷惑をかけてはいけないという関係性ができてくると、悪いことはしない方向にいくのだろうと思う。そういう職場環境、あるいは人間関係というものを、どのように築いていくのが大切。
- (委員) 質問 32 「コンプライアンス上の問題を発生させないためには、何が最も有効だと思うか」の問に対し、30 代以上は「高い倫理観」が非常に重要と言っているのに対し、10 代、20 代の場合はコミュニケーションが大事と思っている。世代間のギャップ、受けとめ方が違う。10 代、20 代の方は職員のキャリアは長くないが、逆に言うと、非常に市民感覚がある。こういった世代間のギャップへの対応も大事になってくるのだと思う。
- (委員) 質問 41 「ミスを防止する仕組みが整っていると思うか」の問に対し、嘱託・臨時職員が正規・再任用職員に比べ肯定的な回答割合が高いところを見ると、嘱託・臨時職員の方も市の職員の一員として誇りを持って仕事をしている、基本的な仕事の誇り、臨む姿勢というのは非常に真摯な部分が高いと感じた。嘱託・臨時の方の扱いも今までと違う捉え方をしていく必要があると思う。
- (委員) 質問 41 で「いいえ」と答えた人が、産業部、建設部、環境水道部が高くなっているのが気になる。監査をする立場から内部統制という言い方をするが、「いいえ」がこの割合だとやはりここは問題だと感じる。
- (市職員) 建設部は建設系の技術者という専門職がいる部署で、ルールが一番しっかりしているセクションだと思っていたが「いいえ」が特に多い結果だった。この原因も分析して対策を打つべきだということを再発防止対策本部会議で話をした。  
質問で「いいえ」が多いものについては、やはり原因と対策を考えるべきだと思っている。
- (委員) 会社でも全てを報告してチェックをする体制は多分ある。でもそこに信頼関係がないと、全部働かない世界になってしまう。日頃の体制はつくっていてもそれがうまく機能しない、有効に機能しないということになりかねない。課題も含めて我々が対策というだけではなく、どのように組織を動かしていくのか、あるいはつくっていくのかも重要になってくる。
- (委員) 94 ページに人事制度に対する記述があるが、人事制度の問題もあるかもしれないと感じた。上司と部下との関係性をどうやって構築していくのかにも関係すると思うが、仕事ができる人イコールいい上司なのか、あるいは管理職として適切なのかどうかという点もあると思う。

## (2) 事業所アンケート調査結果報告書

- (委 員) 属性によって分析することも大事なのかもしれないが、逆に、このことが物の見方を固定化させてしまう危険もあると思う。そこはアンケート分析するときに注意が必要だと私は感じた。よって「ある」という1件がとても大きな意味をもつものなのかどうかにも注意して見るべきと思っている。
- (委 員) 入札価格の事前公表の経緯の中で落札率が低い時期があったが、手抜き工事や品質を落とした工事の可能性も考えられるが、低落札率による弊害は起きていないのか。
- (市職員) 国からも品質の確保、労働者環境の改善といった指針や法律等が定められ、本市においても最低制限価格や調査基準価格等の設定、総合評価落札方式を実施するといった対策をとり低入札に対応してきた。結果、現在は落札率 80 数%となっている。
- (委 員) 業者格付で A ランクと B ランクに分かれているが、どのような基準で分かれるのか。
- (市職員) 格付は建設業者の事業規模や能力等に応じて分け、事業の規模、能力に合った工事を発注することによって適正な施工の確保を図ることが目的。競売入札においては建設資材等を大量に購入できる大きな建設業者が必然的に有利になる。零細の業者が落札のために人件費を削ってまで安価に入札を行わないようにすることで、健全な競争が行われ、建設業全体が成長、発展するため等級の格付を作り入札を行っている。合併当初は、指名競争入札もあり、4 つに区分したこともあったが、区分毎に受注が平等ではないとの業者からの意見もあり、区分数を減らし、現在、2 つの区分の格付を行っている業種がある状況。
- (委 員) 受託者側の意見や意識を調べることは今回が初めてなのか。
- (市職員) アンケート形式は初めて。ただし建設事業協同組合などから要望等をいただくことがあるので、契約検査課にて対応している。
- (委 員) 受託する方の意見や意識を調べたうえでどういう制度、仕組みをつくっていくかはとても大事なことだと思う。記述式が多く、場合によっては市の制度、仕組みを十分にご理解のうえで記述していない部分もあるのかもしれないが、傾向として聞くべきところも結構あると思うので、参考にして今後対応していただきたい。
- (市職員) 事件を踏まえ入札参加登録種別「建設工事」の市内 122 社を対象に調査を行った。事件の原因究明を含め、今の磐田市の入札制度などについて色々な御提案と御意見を伺うことを目的に実施し、課題が見えた状況で

あるので参考にしていく。

- (委員) アンケート自体が全て表しているものではないという反面、この事件が起こったことも事実。この事件は市側でも把握できないことがなぜ捜査機関が分かったのかということ。ひょっとしたら捜査機関へ情報提供する方がいて、そこから始まったのかなど。逆に言えば、自分達(職員)が知らないところで誰かは知っていたということになる。我々が知り得ないことをなぜ知っていたのかということ。つまり、あるところには知られていることがなぜ我々は気づかなかったのかということ、これから考えていくことに重要な意味があると思う。