

(件名)

第3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11月1日（金）午後1時30分～午後3時20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、総務課長、秘書政策課長
- (3) 協議事項
 - ① 職員実態調査（アンケート）結果報告書（追加分析）
 - ② 公契約関係競売入札妨害事件の概要と再発防止策

2 議事録（概要）

(1) 「職員実態調査（アンケート）結果報告書（追加分析）」について

（委員） 前回の委員会で、職員倫理規程を「読んだことがない」「知らない」という回答が多いのは嘱託・臨時職員が多いのが理由だという話があったが、追加分析でそれが立証されたことが分かったので、それを次の取り組みとしてどう生かすかである。

一方で、正規・再任用職員の割合が高い所属もあり、必ずしも嘱託・臨時職員だけが原因ではない。

（委員） 8ページの「気軽に相談したり、意見を言い合える職場か。」の分析だが、総務部や建設部などで「いいえ」と回答した職員が、年齢別で見ると40代・50代に集中しているのが分かる。つまり管理職と年齢が近い世代に「いいえ」と答えた職員が多い。よって今後、風通しの良い職場づくりを進めるうえで、この世代への働きかけが弱いと取り組みの効果が出ないと感じる。

（委員） 12ページの「ダブルチェックの実施などミスを防止する仕組みの整備」について、前回、建設部・環境水道部・産業部において「いいえ」の回答が多いのは内部統制のうえで問題ではないかと申し上げた。追加分析の結果を見ると、40代・50代が多い。本来、率先して仕組みを整えるべき立場の年代の割合が高いことに問題があると感じた。

(市職員) 職員倫理規程や公益通報制度を知らない割合が高いのは嘱託・臨時職員が多いことが1つの理由であるのは立証されたと思っている。病院やこども部、教育部など専門職が多い所属については、一般行政職と専門職との意識の差があると思うが、不祥事が起きた時の責任は同等であり課題だと感じている。

風通しの良い職場環境にするためには、部課長の方から歩み寄ることも必要だと思う。また実際に悩んでいる職員が多くなっているという感想を持っている。

技術系職員が多い建設部や環境水道部等の40代・50代で、「ミスを防止する仕組みが整っていない」と答えた職員が多いのは、不祥事後、若い年代よりこの年代の方が危機感を感じていることの結果だと解釈している。

(市職員) 非正規職員や専門職職員に意識が低いのは、市職員としてのコンプライアンス研修や説明よりも現場の職務を優先させたためであり、私達に責任がある。

40代・50代は管理職と若手職員の間にいる主任・グループ長級の職員が中心で、日々の業務の先頭に立って動いているが最も繁忙な世代であり、自分たちで仕組みをつくりあげる意識はありながらも、なかなか手を出せる余裕がない状況もあるのではないかと感じている。

(市職員) 業務を通しての研修(OJT)があるが、グループ長は意識が若手職員に向いてしまうので、あまり手がかからない40代・50代に向かない傾向があることも課題だと思う。加えて40代・50代は若干の慣れや甘えが出る世代でもあり、意識改革が必要だと感じる。

(委員) 市職員として一つの節目になる昇格試験時に、倫理的側面や倫理規程を読んでいるか、公益通報制度を知っているかなどをチェックするのもよいと思う。

(2) 「公契約関係競売入札妨害事件の概要と再発防止策」について

(委員) 事件の原因究明と再発防止策の2つが大きな柱だと思うが、原因分析がこれくらいの分量で良いのかという感想。

(市職員) 原因と課題は一連の流れだと意識し、実際には今回の事件の原因に至る課題や背景には色々なものがあると思っている。6ページ以降の5つの再発防止策の柱にそれぞれ記載した課題が原因でもあるということで資料をつくらせてもらった。

(市職員) 事件は前副市長の働きかけがなければ起こり得なかった極めて特異なケースであったとしながらも、元課長が応じた事実や周りが組織的に察知して止めることができなかったという中で、事件の原因を公務員としての意識と自分を律することができない心の弱さが大きな原因ととらえた。

(委員) 課題の記載もたくさんあり、また再発防止の取り組みも非常に多いという印象。AIといった初めて聞く具体的な取り組みや、再発防止と直接関連がないものも入っている印象だが、多くのもも含めて取り組んでいくということか。

(市職員) 職員実態調査は原因究明を一つの目的として行ったが、主たる原因の裏に隠れている様々な課題を把握する目的でもあった。不祥事は今の職場環境においての様々な課題や小さなミスに根源があり、それらが重なって一つの大きな不祥事につながったと考えている。再発防止策には業務改善やマナーなど小さなものからはじめ、それぞれの項目を実行し職場環境等を変えていくことで、最終的には不祥事を発生させない取り組みにつなげようという思いでつくらせていただいた。

(市職員) 市内部でも議論があり、再発防止策の項目内容が既に行っていることではないか、絞り込んだ方がよいのではないかとといった意見もあった。その中で、この再発防止策は「職員の行動指針」としても使えるようなものであるべきではないかという考えのもと、できる限り広範囲な取り組みを網羅するかたちで、たたき台をつくらせていただいた。

(委員) 事件に関する原因の深掘りや背景を探る努力がされたかどうかことが重要。退職前にコンプライアンスの旗振り役だった組織のリーダーやリーダーに準ずる方が事件に関わったことで、この組織はいったい大丈夫だろうかと根本的な疑問すら生じかねない。

組織に時代にそぐわない古い体質が残っていないかを確認する作業をしないといけないと思う。

職員実態調査からも、職員の失望や落胆の程度は決して小さくない。組織の再生なくして再発防止策はないという覚悟が必要。

傷ついた組織の心の部分に強く働きかけ、組織に失望または傷つき落胆している職員に、もう一度この組織を信じていることができるようにしないと、組織は再生しないと思う。熱いメッセージがリーダーやそれに準ずる人たちが送り続けないと組織は甦れない。組織が再生して初めてもう一度上質な市民サービスの提供につながると考える。

(委員) 我々は常に組織とパワーの問題を考えないと、古いものを残しすぎて新しい組織になり切れない。パワーがなければ組織は動かないが、不当に動けばハラスメントのような問題が生じる。退職しても在職していたときの権限を持ち続けていたこと、事件に関わったことが他市の事件よりも深刻である。

(委員) 一般的な行政組織と磐田市のこれまでの行政組織がどのように違うのか、そこに何か構造的な特質があって、それが今回の事件と何らかの関係がないかといったアプローチをしてみてもよいと思う。原因分析を平面ではなく立体的にする必要がある。

事件から今回何を教訓として学んだのかということ、原因分析のところでクリアに出してもいいと感じた。

他の組織では、事件後に当事者にカウンセリングを行って、事件の背景、経緯等を心理学的に分析することもある。

本書から2度と不祥事を起こさない強い意思は伝わってくるが、血の通った組織であるには不祥事を起こしてしまった当該職員にどうやって再起してもらおうかといった心のアフターケアについても配慮した方がよいのではないかと思う。

(委員) 組織には必ず成り立ちがあって、合併したり分離したり歴史的な経過を見ると、人間の心のように組織にも風土というか気質があり、そういったものにも目を向ける。組織が傷ついたのであれば、どうやったら組織がもう一回成り立ちえるのだろうかを考える。ただいろんな施策だけをやれば回復できるものでもない。

(委員) 今回の目標は不祥事をただ起こさないためだけでなく、「良い組織になること」であり、組織としてどうやって有効に良くなって、良好なサービスができ、もう一度信頼を回復できるかが目標となるので、時間をかけてでも考えないといけない。脆弱だったものがあつたのであれば強靱にしていく。不全であつたものがあれば健全にしていくという意識を強くしないといけないと思う。

(委員) 倫理意識やコンプライアンスの音頭をとっている管理職の方が、権限があり、実務豊富なゆえに不祥事を起こすリスクが高いと感じる。取り組みには「管理監督者のマネジメント能力の向上」とあるが、管理職に対する取り組みを強化した方がよいと感じる。

(市職員) 本書を読んで、職員の中で「私達の組織がそんなにだめなのか」といった感想が出た。一方で、市民の方からは「あなたたちは頑張りなさい」といった励ましのお言葉を事件直後からいただいている。委員ご指摘のように、職員に血の通ったメッセージを送りたいと考えている。

今回の事件は管理職以上の職員の関わりから起きたもので、残念な気持ちにさせてしまった職員には申し訳ない気持ちであり、その思いを込めてつくった。とはいうものの、再発防止は管理職以上のみならず全職員で同じレベルで実施しないといけないといけないものだと考えてつくっている。

(委員) 事件を受け、職員が組織に対して失望したり落胆する度合いは大きかったが、職員実態調査にあれだけの不満や不平の意見を書いているのは、組織に対して絶望しているわけではないと思う。むしろ組織の再生を願っているからこそその回答であり、再生させるためのエネルギーがにじみ出ていると理解している。

(委員) 組織の中で部局長は意外と孤独であり、フォローする体制が必要だと思う。コンプライアンス推進会議のように副市長と所属長といった上下の流れと同時にもう一つ横の流れ、サポートがあった方がよいと非常に痛切に感じている。

(市職員) 例えば所属長、課長クラスが様々な課題意識を持ったときに、相談できるのは同僚や課長同士だと思っている。職員課等も相談に乗りながら、同じような階層で相談できる関係ができればよいと考えます。

(委員) 再発防止の項目を全部取組むとなると相当の時間がかかるはず。現実的に全部を実施することが可能なかと気になった。病院や学校、多忙な職場もある中で、勤務時間内に時間を割くことで市民に向けていることを再発防止に向けることになる。結果、市民サービスの低下にならないか少し心配する。

再発防止の項目が45と多く、職員の負担ややらされる気持ちにならないように考慮しないといけないと思う。

(市職員) 45項目と多い点は私どもも危惧した点ではあるが、既に実施しており再確認の意味や、本来やるべきことができている、もっと強化すべきといった項目も多くあるため全て実施することが負担になるとは考えていない。

ご指摘の病院や幼稚園、保育園等については一般事務職と同じ対応をとっていくべきだと思うが、実施する時間等には配慮しながら積極的に進めていきたいと考えている。

- (委員) 22～23 ページの取り組みスケジュールは令和5年度までということで、一応の時限性をもったものと理解してよいのか。4年目、5年目が終わった時のレリーフ（評価）をどうする予定か。
- (市職員) 時限性というより、今後の進め方を分かりやすく示すという意味でまずは5年間というかたちで期間を示した。これらの取り組みは行動指針にもなるとお話したように、基本的には5年で終わりではなくて、見直しながら継続的に進めていく。
- (市職員) 基本的には再発防止対策の項目の実施状況を見ながら毎年評価をして、当然、必要な見直しを行う。24 ページの取組体制を基本とし、庁内による検証とあわせて、第三者を入れた検証を行いたいと考えている。
- (委員) 項目が多いのではないかと申し上げたが、これが要らないという指摘ではなく、その項目自体は価値があるものだと思っている。あまりに多く盛り込むことで、焦点がぼやけてしまわないかを危惧している。もちろんコンプライアンスは日常生活からはじまるので、挨拶や交通法規遵守などを軽視しているわけではない。