

令和2年度 第2回下野市コンプライアンス確立委員会の意見と回答等

(1) 令和2年度 公金等事務処理に関する調査概要等の報告について

事務局説明及び諮問	確立委員会意見	事務局回答
<p>・調査概要から、本市の現状と課題及び次年度以降の取組等、市の公金等事務処理に関するご意見をお伺いいたします。</p>	<p><b>A委員</b>                      ① 「できていない」回答のあった業務について、そのこと自体を問題視する以前に、なぜそのような回答となったのか、背景や原因を丁寧に記載してもらい、聞き取ることが必要ではないか。                      ② 「今後の対応について」、確かに「公金を扱う業務の現地調査を実施する」といった外部からのチェックの効果はあるが、基本原則として、実際の業務従事者による自発的なコンプライアンスの順守を促す環境を作り出すアプローチが必要だと思う。ただ、「書面調査では分からなかった」とあるように、課題が明確になったことも事実である。負荷の掛かりすぎない範囲での現地調査の継続を望む。</p> <p><b>B委員</b>                      ③ 前回調査、今回調査、現地調査において「できていない」と回答のあった業務について、一覧化（業務名、前回調査結果、今回調査結果、システム名、課題、状況、改善措置、改善措置の実施予定、等）して管理してはいかがでしょうか。それにより「前回調査後に改善された業務」、「前回調査、今回調査とも改善されていぬ業務」、「そもそも改善が不要な業務」、「今後すぐに改善が必要な業務」、「引き続き改善を図っていく業務」などが明確となり、今後の改善措置実施に向けた状況確認（ステータス管理）も継続的に可能となると考えます。</p> <p><b>C委員</b>                      ④ 目標について「できている」ところよりも「できていない」ところを重点的に調査すべきである。特に「できていない」理由について、これを行うとしても限界があるということなのか、限界があるとすればその部分に不正の入り込む余地がないのかを検証していただく必要があると思われる。</p>	<p>① 次回調査にあたっては、「できていない」回答の理由附記又は追跡調査において、原因・背景、現状、改善措置等、より具体的な記載ができるよう検討してまいります。</p> <p>② 「自発的なコンプライアンスの順守を促す環境づくり」につきまして、市コンプライアンス推進本部会議において本部長（市長）から本部員に向けて「公金の取扱に曖昧さはなくす必要がある。（各部署において）マニュアル化等で明確に定めること。」指示がありました。また本部員には、推進員及び職員への普段の指導とチェックをお願いしております。併せて、調査結果を全職員に周知することにより、業務従事者における自発的なコンプライアンスの遵守につながるものとも考えております。</p> <p>③ 管理表を作成し、運用してまいります。</p> <p>④ 次回調査にあたっては、「できていない」回答の理由附記又は追跡調査において、原因・背景、現状、改善措置等、より具体的な記載ができるよう検討してまいります。また、対応できない部分に不正の入り込む余地がないのかの検証について検討してまいります。</p>

(2) 職員のコンプライアンスに係る意識調査結果の報告について

事務局説明及び ご質問	確立委員会意見	決定事項又は事務局回答												
<p>調査結果から、本市の現状と課題及び次年度以降の取組等、市職員のコンプライアンス意識に関するご意見をお伺いいたします。</p>	<p>A委員</p> <p>① 「管理職員 100%、一般職員は 92.2%」の回答率は評価できる。一般職員について常に9割以上は確保しておきたい。</p> <p>② 「コンプライアンス意識の向上が見られ」た点を評価したい。</p> <p>③ 業務の役割理解と誇りに相関性があるというのは重要な知見だと思う。</p> <p>④ たとえばパワハラについて、「相談できなかった」(54.0%)割合を3割程度とする目標を設定したらどうか。</p> <p>⑤ 「不祥事防止対策として、不十分であると」との受け止め方が管理1位である。「相談体制」や「業務マニュアルの整備」を向上させる方策を早急に検討する必要がある。しかし、コンプライアンス順守の基盤はボトムアップ型の一般職員如何の行動に掛かっており、一般1位の相談体制こそ最優先すべきではないか。</p>	<p>① 市コンプライアンス推進本部会議において本部長（市長）も「本市において、この調査に回答しない職員がいるのは問題がある。」との考えを表明しております。次回以降も高い回答率が維持できるように、内容、集計方法等を検討してまいります。</p> <p>② 引き続き、コンプライアンス推進のための各施策に取り組んでまいります。</p> <p>③ 引き続き、人材育成基本方針等を活用し、業務の役割を理解し、業務に対する誇りを持った職員の育成に取り組んでまいります。</p> <p>④ 引き続き、相談窓口、産業医による定期的な健康相談（毎月）及び産業カウンセリング（隔月）による相談対応や、管理職員への研修等による職場管理能力の向上に努めてまいります。なお、ご提案いただいた数値目標の設定につきましては、人事管理部門と検討いたします。</p> <p>⑤ 不祥事防止対策として不十分とされた回答【一般Q53、管理Q23】につきましては、現在、コンプライアンス推進の取組として各施策に取り組んでいるところであります。なお、一般職員1位の「①職場（課内）での相談体制」につきましては、実施計画の（2）－イー6（報告・連絡・相談の徹底）、（3）－イー13（風通しの良い職場環境づくり）、（6）－オー29（ハラスメント相談窓口の設置及び充実、強化）の各施策により推進を図っております。また、その他上位の意見についても、それぞれ対応する施策により推進を図っているところでありますが、不十分の回答が多い状況を受け止め、実績報告の状況を注視し、今後の対応を検討してまいります。</p>												
	<p>B委員</p> <p>⑥ 前回との比較においては、ほとんどの項目において状況が良くなっているものと認識いたしました。</p> <p>⑦ Q1をはじめとし、いくつかの設問については「目指すべき姿（例えば「知っている：100%」が目標、など）」の設定が難しいものの、さらなる改善が必要と想料いたします。それらについては具体的な改善施策を検討の上、実施が必要と考えます。</p> <p>⑧ 「旧町ごとの風土のちがいがい（⇒なくなってきている）」に関連する設問、「課内の業務集中（⇒分散してきている）」につきまして、その背景・原因等あればご教示いただけませんでしょうか。</p>	<p>⑥ 引き続き、コンプライアンス推進のための各施策に取り組んでまいります。</p> <p>⑦ 次回調査時において内部指標として各設問ごとの目標値を設定できるよう研究してまいります。また今回の調査結果において改善が必要な状況（例：Q1の3、4、5の回答）については、コンプライアンス推進の施策だけでなく、普段の取組において改善すべきものもありますので、内容等を良く確認し、今後の施策に活かせるよう検討してまいります。</p> <p>⑧-1 旧町ごとの風土のちがいににつきまして、組織風土は、首長、幹部職員及び管理職員等、上の立場の者の意識や言動等に強く影響されるものであると考えます。職員数の割合を前回調査時と比較したところ、退職者数より新規採用者数が上回っていることが見られます。旧町ごとのちがいを感じていた（自身が体現していた）であろう影響力の強い幹部職員等の退職により職員の構成比が変わり「ちがいがい」を感じる職員が減少したことで意識の変化が生じたものと考えられます。</p> <p>【参考】</p> <table border="1" data-bbox="1227 1077 1780 1149"> <thead> <tr> <th></th> <th>前回調査 (H30)</th> <th>今回調査 (R2)</th> <th>増減</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>合併前採用職員数</td> <td>263名</td> <td>231名</td> <td>32名減</td> </tr> <tr> <td>合併後採用職員数</td> <td>142名</td> <td>181名</td> <td>39名増</td> </tr> </tbody> </table> <p>⑧-2 課内の業務集中（分散化の進行）につきましては、コンプライアンス実施計画の施策として明確に示されたことにより、管理職員の適切な指導、職員の意識改善及び職員間の助け合い等が行われた効果が表れたものと考えられます。</p>		前回調査 (H30)	今回調査 (R2)	増減	合併前採用職員数	263名	231名	32名減	合併後採用職員数	142名	181名	39名増
	前回調査 (H30)	今回調査 (R2)	増減											
合併前採用職員数	263名	231名	32名減											
合併後採用職員数	142名	181名	39名増											

C委員

⑨ 調査回答について無回答がのべ161人に及んでいる点がまず気になる場所である。

⑩ 課内の目標、担当業務に対する誇り等の欄で一定数の人がかわらず否定的な見解を持っている。その層から不祥事が発生するとは言い切れないと思うが、日常的な業務への取り組み姿勢に反映しているのではないかと危惧する場所である。

⑪ 担当業務に問題が生じたときは上司にほとんどの方が相談すると言っており、このことは上下間の信頼関係の存在をうかがわせる場所である。ただ、対応する管理職側が積極的に対応しているのかという点において、管理職側の対応がいくぶん消極的なところが気がかりである。

⑫ 職場内のコミュニケーションについてもやはり一定層の方が相談できる上司を持っていないとする点は改善点であるが、業務以外の悩みでは、プライベートに入り込むこともあり対応に苦慮することもあると思われる。

⑬ セクハラ、パワハラについては減少傾向にあり望ましいところと思う。

⑨ 個人を特定されたくない意識の表れと考えられますが、次回調査において無回答が減らせるよう工夫いたします。

⑩ 否定的な見解を持ちながら業務を遂行することはモチベーションの低下につながり、ひいてはコンプライアンス意識の低下や事務処理ミスが発生につながるおそれがあります。引き続きコンプライアンス推進に取り組むとともに人事管理面での対応を検討してまいります。

⑪ 管理職員研修等、管理職員の資質向上に努めるよう人事管理部門と情報を共有して取り組んでまいります。

⑫ 一つの設問に複数の問いを含んでいるため、明確な区別ができない点につきまして、次回調査において修正を検討いたします。引き続きコンプライアンス推進の取組により、管理職員の資質向上及び風通しの良い職場環境づくりを進めてまいります。

⑬ 引き続き、ハラスメント研修等の取組を進めてまいります。

(3) 内部統制制度の導入について

事務局説明及び ご質問	確立委員会意見	決定事項又は事務局回答
<p>資料から、本市で検討している内容等につきまして、ご意見をお伺いいたします。</p>	<p>A委員 ①「新型コロナウイルスの影響によるテレワークの実施、住民サービスの多様化による業務量の増加、情報化による新たな事務処理の増加等、自治体の事務処理におけるリスクは拡大傾向」とあり、異論はないものの、これを国や県から要請される形で画一的に対応するのではなく、下野市独自のコロナ禍後の内部統制を追求してほしい。</p> <p>② 内部統制を市民にいかにかわかってもらうかが大切</p> <p>③ ICT利用にしても国のデジタル庁やそれを受けたデジタル県庁といった上意下達に対応するのではなく、他の基礎自治体が真似をできないような下野市固有のICT利用環境を構築してほしい。</p> <p>④ 7の(1)から(5)はいずれも、言うは易く行うは難しの典型である。失敗や試行錯誤を恐れずに、ぜひ一つ一つ確実に積み上げていくスタンスで、内実を伴った形で、たとえ少しずつでも着実に前へ進めてほしい。</p>	<p>① 下野市の内部統制制度の導入につきましては、公金詐取事件を受け、コンプライアンス推進の取組と併せて財務事務の適正性を確保し、「市民から信頼される市役所を実現すること」を目的とするものであります。 制度の内容につきましては、導入においては国のガイドラインを基本とし、先進事例である県や他市の状況を参考にしながら整備を進めることになると考えておりますが、制度を運用する中で、より本市の課題に適合したものに改革していくものと考えております。 また、コロナ禍後の社会情勢の変化への対応につきましては、様々な行政改革等が予想されますが、まだまだ見通しは立っていない状況であり、導入時における情報収集はもとより、制度を運用する中で、変化に対応した内部統制となるよう見直し続ける必要があるものと考えております。</p> <p>② 議会への報告や市HPへの公表等により制度や実績を周知する他、他自治体等の事例を参考にしながら理解していただけるよう努めてまいりたいと考えております。</p> <p>③ 国や県のフォーマットとの整合性を図ることにより、ICT利用における効率性の確保が図れる側面もあり、国、県のデジタル化と歩調を合わせてICT化を進めることは避けられないと考えますが、そのみに終わることなく進めていけるよう情報管理部門と情報を共有して取り組み研究してまいります。</p> <p>④ ご意見のとおり、一度に全てを完璧に実現することは困難であると考えております。 制度導入において試行期間を設けるとともに、本格導入後も、一つ一つ確実に積み上げていき、日々の業務に溶け込ませることによる実効性の確保が内部統制には重要と考えております。 委員の皆様のご意見を仰ぎながら、着実に進めてまいりたいと考えております。</p>
<p>B委員 ⑤ 「資料3 7」は一部委託業務とのことですが、民間事業者のノウハウも最大限活用すべく、本委託はプロポーザル方式としてはいかがでしょうか。（既にその想定でしたらご放棄ください。）</p>	<p>⑤ 下野市において、「内部統制制度導入」とは資料3 1(1)の①～②をR3年度、③～⑤をR4年度以降毎年実施するとの認識でよろしいでしょうか。</p>	<p>⑤ ご賢察のとおりです。ただし、コロナ禍後の社会情勢等の変化に対応するため、一部、試行期間を設けることも検討しております。</p> <p>⑥ 発注方式につきまして検討してまいります。</p>
<p>C委員 ⑦ 内部統制制度については導入が始まったばかりであるが、導入業務の内容は過去に同じような試みがなされていなかったのか。いたとすれば、それと導入後の実施がどのように違っているのか確認したいところである。今後新規に導入する項目については、実際の実施状況を踏まえながら検証することが必要と思う。</p>	<p>⑦ 地方公共団体においては、様々な形で事務の適正な執行の確保に努めており、一定の内部統制が存在しているとされ、現在、本市の業務においても規則等に基づくチェック機能等の仕組みが運用されております。 今回の、内部統制制度導入業務につきましては、過去に同じような業務内容の試みはないと思われまます。 外部委託による内部的な取組といたしましては、情報管理部門が実施する情報セキュリティ監査がありますが、地方自治法の規定に基づく内部統制制度の導入及び業務委託につきましては、今回が初めての試みになります。 内部統制制度は、実施中及び実施後の評価に基づき、適正な執行の確保に向けた改善を図っていくものになりますので、ご意見のとおり実施状況を踏まえながら検証していくものと考えております。</p>	<p>⑦ 地方公共団体においては、様々な形で事務の適正な執行の確保に努めており、一定の内部統制が存在しているとされ、現在、本市の業務においても規則等に基づくチェック機能等の仕組みが運用されております。 今回の、内部統制制度導入業務につきましては、過去に同じような業務内容の試みはないと思われまます。 外部委託による内部的な取組といたしましては、情報管理部門が実施する情報セキュリティ監査がありますが、地方自治法の規定に基づく内部統制制度の導入及び業務委託につきましては、今回が初めての試みになります。 内部統制制度は、実施中及び実施後の評価に基づき、適正な執行の確保に向けた改善を図っていくものになりますので、ご意見のとおり実施状況を踏まえながら検証していくものと考えております。</p>

事務局説明及び ご質問	確立委員会意見	事務局回答
<p>議題に関するもののほか、市のコンプライアンス推進に関するご意見等につきまして、ご自由にご記入ください。</p>	<p>A委員</p> <p>① たとえば、個別意見において、「前任者もよく引継ぎを受けず、そのままの状態を引き継ぐことになるため、うまく引き継がれない」「これでいい」と思えるレベルの感覚・認識の差がずれてしまうため」「前任者から引き継ぎは受けたが、内容的に誤りが多く、尻拭いに奔走している状況にある」「異動したら関係ないという無責任な者が多い」といった記載が印象に残った。これを即問題視するのではなく、貴重な指摘と受け止めて、課等内あるいは担当部門を超えて、胸襟を開いて率直に話し合う機会を設けてほしい。</p> <p>② その他にも、人事に関する個別意見も貴重だと受け止めた。「専門性の高い事業系の課に、経歴・経験を一切考慮せずにその分野についての知識がない素人同然の職員を配属するのは考えたほうがいいのか」「人員配置を再度考える必要があるように思えるほど特定の課やグループに業務が偏っているように感じる」などは、管理職が対応・改善に乗り出すべき指摘だと思う。</p> <p>③ いずれの資料も貴重だが、たとえば「自由意見まとめ」（管理職員）は、率直に個々の考えが述べられていて、市職員の間で共有することを継続してほしい。可能であれば、印刷は不要なわけだから、「まとめ」ではなく、全文を掲載すればどうか。また同様に、「自由意見」（一般職員）全文版があってもいいのではないかと（職員間での共有も含めて）。両者には、コンプライアンス向上に多くのヒントと示唆が込められていると思う。</p>	<p>①② 人事管理部門と情報を共有して取り組んでまいります。</p> <p>③ 当該資料につきましては「今後の意識調査において職員が率直な意見を寄せられるように」と及び「特定の職員が識別できてしまう」との理由で推進本部員までの配布とし、全職員への周知は、意識調査報告書のみとなっております。</p> <p>また上記理由から、当該資料に係る部分の意見につきましては、本委員会の議事録公表時には非公表の扱いとさせていただきます。</p> <p>なお、資料名を「まとめ」としてしておりますが、分類分けをしたのみで、原則として原文をそのまま掲載しております。</p>
	<p>B委員</p> <p>④ 組織としてのコンプライアンスの醸成は、上層部の意思（それを具現化した基本方針等も含む）と継続的な研修・啓発等の実施が不可欠と考えます。今回の調査結果を拝見し、貴市のこれまでの活動は、着実に効果をあげているものと認識いたしました。今後も引き続き様々な施策を推進され、さらなる効果が得られるよう切に願っております。</p>	<p>④ 引き続き、コンプライアンス推進のための各施策に取り組んでまいります。</p>
	<p>C委員</p> <p>⑤ 内部統制制度については、法令遵守という点については今回の公金横領問題を機に相当先行して調査検討しているものと思われる。 下野市の実状にあった導入を検討していただきたいと思っております。</p>	<p>⑤ ご意見のとおり、本市においては、公金詐取事件を機に確立委員会を設置し、原因の検証と対策への提言をいただき、これを受けて市コンプライアンス推進指針によりコンプライアンスの推進に取り組むとともに、適正な財務事務の確保に努めてきたところであります。</p> <p>したがって、下野市の内部統制制度の導入につきましては、公金詐取事件を受け、コンプライアンス推進の取組と併せて財務事務の適正性を確保し、「市民から信頼される市役所を実現すること」を目的とするものであります。</p> <p>制度の内容につきましては、導入においては国のガイドラインを基本とし、先進事例である県や他市の状況を参考にしながら整備を進めることになると考えておりますが、制度を運用する中で、より本市の課題に適合したものに変わっていくものと考えております。</p>