

姫路市行政に関する提言

平成29年3月10日
関西国際大学 人間科学部 教授
西岡 敏成

姫路市では、行政をめぐる不祥事案である入札情報の漏洩及び収賄事件が連続発生し、市民の市行政に対する信頼が大きく失墜した。これら事案により、公平であるべき入札業務が適正に行われず、組織的なチェック機能が果たされていなかったこと、とりわけ幹部職員の業務に対する認識が極めて不十分であったことが明らかとなった。

本案は、市行政の存立と市発展の基盤である市民からの信頼を回復すべく提言するものである。
第1 特記事項

本件事件の主原因・要因について『個人の資質』であるとの指摘があるが、事件当事者及び職員アンケート調査結果などを基に市行政組織の現状を分析してみると

- 責任放棄とともれる上司の姿勢・態度および人任せの言動
- 部下職員の実務経験・能力不足からの困難を極める現場折衝・対応力の低下
- 市議会議員からの度重なる呼び出しおよび中には不当要求とも取れる要望の聴取などによる業務の停滞・勤務意欲の低下
- 予算の確実な執行および迫り来る工期

などが複雑に絡み、担当者を追い詰め『孤立状態』に陥ったものである。

とりわけ、困難な地域対策・地元対策に尽力してくれた経験豊富な行政組織外の業者を徐々に頼れる存在と認識し、信頼関係が構築されていったものである。

以上のことから、個人の資質だけでなく組織の構造的な問題が浮き彫りとなった。忘れてはならないのは、組織の中の誰が苦しみ、誰が悩み、誰が涙を流しているのかという視点が欠落していたもので『組織は、人がつくる』との原点に立ち返り、部下職員とのコミュニケーションを図り、実態把握に心血を注がりたい。

第2 問題・原因の所在

今回の不祥事の問題点や原因を探り、解決の道筋を考えるには、姫路市行政活動の持つ問題点を解明しなければならない。以下では、姫路市行政活動の問題点を、「不祥事案についての認識欠如」「閉鎖性への危惧」「幹部職員の職階級に対する認識欠如」「職員の対応能力不足」という4つの観点から述べる。

1 不祥事案(非違事案)についての認識不足

市行政と民間企業の不祥事案の特徴についての認識不足があげられる。

- (1) 民間企業は、組織ぐるみで行われるものが多い。対して、市行政の場合、不祥事案の多くが個々の職員により行われ、求められる倫理に差異がある。その点についての認識が不足している。
- (2) 市行政には高い倫理観が求められ、私行上の不祥事案も対象となる。市職員は権利義務に関わる広範囲の仕事をしていることに原因がある。
- (3) 市行政では不祥事案を起こした職員の捕捉率が高い。それは裏返せば、不祥事を犯しながら見逃されている者が多いことを意味する。その点についての認識が不足している。
- (4) 民間不祥事は、結果として、倒産・吸収合併などの組織が消滅することもある。対して、市行政は、社会から必要とされているため、不祥事を起こしても民間企業のような結末はない。その点についての認識が不足している。

2 閉鎖性への危惧

- (1) 行政組織内部の過度の身内意識は許されないにもかかわらず、市職員の間には馴れ合

いが存在する。組織として閉鎖的であり、危機意識は極めて低く職員相互のチェック機能も不十分である。

- (2) 中上級幹部職員は市行政の公平・適正運用を保障し、様々な勢力からの中立性を確保するため、部下職員を管理・指導する役割を担っている。しかし現状では、その役割が十分に果たされていない。
- (3) 行政では組織的対応が強調されるが、特殊な業務については職員個人の力量が優先され、業務の内容が見えにくいのが現状である。業務の秘匿性は、緊張感を欠く職務の執行を生み出しやすい。

3 幹部職員の職階級に対する認識欠如

- (1) 職階級は、強固な組織を維持するためにあり、プロ集団としての強固な組織を作れるか否かは、すべて幹部職員の姿勢(職責の自覚)による。しかし現状では、幹部職員にその基本認識が欠如している。
- (2) 強固な組織を維持するために職階級を有する者、とりわけ幹部職員は、部下を指導すること、自ら垂範すること、および責任を負うことを心得なければならない。しかし現状では、重要な業務に対しても安易に部下任せにする傾向がみられ、結果として、連帯感の欠如を招いている。
- (3) 幹部職員は、部下が本来業務に専念できるように配慮する役割を担っている。しかし現状では、幹部職員が議会議員からの要請・依頼等からの防波堤になり得ておらず、結果として、部下の業務が中断を余儀なくされている。

4 職員の対応能力不足

- (1) 一線で働く若手職員には、その役割に応じた正確な知識と判断力、折衝能力及び旺盛な責任感等が求められる。また、高い職業倫理や廉潔性も必要である。現場経験を積む機会は確保されているとはいえないものの、彼らに対する指導・教養訓練が質的にも量的にも不十分である。
- (2) 近年の公共工事等の多様化に伴い、現場対応力が求められている。しかし現状では、人材不足から職員が単独対応を余儀なくされ、市当局者としての優位性を確保出来ず相手側に現場主導権を握られるなど、不安を解消できていない。
- (3) 現状では、専門的知識や高い技能が必要とされる業務に対応するための人材や体制が十分に確保されているとは言えない。更に、従来の業務体制で対処することが困難な分野が生じており、その対応も手付かずのままである。

第3 刷新の指針

1 士気の高い職場環境づくり

士気高く、やる気が満ちている職場は不祥事案が少ない。職場での信頼関係がなければ業務実態の把握も身上把握も表面的に終始する。業務負担が著しく高く、士気の低下がみられるなら、業務改善・体制の改善をするなど士気を高める対策を講じること。

2 透明性の確保

公共事業及び市行政の特殊性から、利害関係者等からの要望・要請及び苦情等が頻繁に寄せられることが予想され、その処理過程が不透明にならぬよう、寄せられる如何なる内容も全件受理・記録化すること。

なお、市民を代表する議員からの要請等については、説明責任を全うする必要から全件公表するものとする。

3 中上級職員の危機管理意識の向上

所管業務について部下任せにせず、部下職員からの報告・連絡・相談については真摯に対応すると共に、業務処理対しては常に最悪の事態を想定するなど危機管理意識の醸成とリーダーシップの発揮を徹底すること。

4 市における監察機能の強化

自分で気付き、正し、開かれた市政、公正な市政の実現という自浄作用の強化を図り、内部倫理を高めるため市組織を横断的に対応する『監察室』(仮称)を設置運用し、不正・非行等

の不祥事案の対応窓口を一本化すること。

5 時代・情勢の変化に対応する柔軟で強力な行政活動基盤の整備

人事・教育制度の改革による精強な執行力の確保と個々職員の資質の向上を図り(特に、昇任時教育の充実強化)、倫理・規範意識を醸成すること。

6 活力ある(活力を生む)行政組織運営

困難な対内外的折衝業務や厳しい勤務に従事する職員の処遇改善を図るとともに、表彰・報奨制度の充実及び能力・実績に応じた昇進・昇給などにより、活力を生む組織運営を実践すること。

以上、様々な提言等を行ったが、「全市職員が、本件事件を他人事ではなくわが身のこととして共通認識し、信頼の回復に向け日々の業務に邁進することが、再発防止の源である。」ことを肝に銘じていただきたい。

また、不祥事案の発生は、市行政にとって大きな危機であり、その対応如何によってはより複雑化・困難化及び長期化し、更には拡大化することを真摯に受け止め、再発防止のための様々な施策に「嘘・ごまかし・隠蔽・不作為」を指摘されることのないよう十分に配慮されたい。

今後、姫路市は、出来る限り早期に、本提言を基に基本事項及び細目事項を定め、その情報の公開を進めていくよう要望する。