

災害復旧事業に係る不適切な事務処理に関する再発防止策

令和6年2月

高梁市

目次

はじめに	1
1 経緯	2
2 事案の概要	2
3 市議会「災害復旧事業に係る未払金調査等特別委員会」の設置と調査	4
4 「災害復旧事業に係る未払金調査等特別委員会」による 指摘事項とその対応	5
5 不適切な事務が生じた原因と必要な対策	9
6 再発防止策	11
(1) 公務員倫理・服務規律の徹底	11
(2) 支払事務及び工事執行事務の適正化	11
(3) 人事・組織の活性化	11
(4) 職場風土の改善	12
(5) 業者との関係	12
7 信頼回復に向けて	13
不適切な事務処理等再発防止に向けた取り組み	14

はじめに

今般、市職員からの申告を契機として、市の事務に不適切な事務処理があったことが明らかになりました。

平成29年にも同様の事案が発生したにもかかわらず、再度このような事案が起こってしまったことは誠に遺憾であり非常に残念なことであります。

法令の定めに従って日々の事務を行うことは、公務員として最も基本的な義務であり、今般の事案は看過できない重大な事案と受け止めております。

また本来であれば、誤った事務があったとしても、職員相互のチェック体制によりその誤りを早期に発見し、速やかに組織としての適切な対応策を講じるべきでした。それにもかかわらず、そのような組織のチェック体制が十分に機能しなかったことについても、組織の長として忸怩たる思いであります。

今後益々まちの魅力を向上させるとともに、多くの課題に取り組んでいくためには、市民の皆様との信頼関係が不可欠です。それにもかかわらず、今般、市民の皆様の信頼を損ねる結果となったことについて、市を代表してお詫びいたします。

市では、今後同じ過ちを繰り返さないよう、市議会からの調査報告を尊重し、不適切な事案について全庁的に具体的な事務執行のあり方について検討してきました。

今回取りまとめました本再発防止策では、前半でこれまでの経緯、事案の概要及び不適切な事務処理が生じた原因と必要な措置等を記述するとともに、市議会の「災害復旧事業に係る未払金調査等特別委員会」での提言に対する対応を整理いたしました。後半はそれらに対応した具体的な取組内容を取りまとめました。

なお、この再発防止策の取組を進めるだけでなく、各々の部署でさらに求められる取組を行う考えであり、私も組織のガバナンス強化のため、これまで以上にリーダーシップを発揮していく所存です。

今後、職員一人一人が今回の事案を教訓として、よりよい行政運営を実現するために一丸となって再発防止に取り組んでまいります。

令和6年2月

高梁市長 近藤 隆 則

1 経緯

令和5年5月25日に、土木部所属の所属内会議において、工事を発注しているにもかかわらず、請負業者と契約書を交わしていない事案があるとの申し出があった。

市は、この申し出が事実であればコンプライアンス上の重大な問題があると考え、事実確認のため内部で聞き取り調査を行うとともに、5月31日に請負業者へ内容、金額などの確認を行った。

その結果、過年度の災害復旧工事において工事発注したにもかかわらず、請負業者との契約を交わさず、かつ工事代金も未払いとなっている事案が2件あることが判明したため、6月5日に土木部長から市長へ報告した。

事案の内容は、ともに災害復旧工事に係る追加工事で、総額2,975万5千円が未払いとなっていた。

これを受け、請負業者へ謝罪するとともに、対象工事及び未払いとなっている金額について、関係資料から改めて設計書を作成した上で積算を行い、金額の確定を進めるとともに、全庁的に同様の事案の有無について調査を行った。

その後、令和5年9月8日に9月定例会市議会の冒頭で市長が報告、陳謝するとともに、記者会見を開催し市民の皆様にご報告、お詫びを行った。

また、併せて同日全職員に対して改めて法令、庁内ルールの遵守を徹底するように通知した。

2 事案の概要

事案1 令和2年度工事

- ① 令和元年7月、平成30年7月豪雨災害により被害を受けた市道の災害復旧事業として、市は事業者との間で工事請負契約を締結した。工期は令和元年12月。
- ② その後、平成30年7月豪雨災害が大規模な災害であったことから、主要となる資材であるブロックの調達が困難な状況となり、工事に着手することができなかつたため工期を令和2年10月まで延期した。
- ③ 令和2年6月に工事に着手し床掘などを行ったが、床掘工事翌日に床掘断面の崩壊が起こった。
- ④ これを受け、市の担当者と請負業者で現場確認を行い、施工足場の確保及び作業員の安全確保のため路盤下げを現場で口頭にて指示した。
- ⑤ 市の担当者は、追加となる工事について請負業者からの見積を徴し、別契約にて対応できると考え、見積書が提出されたら上司へ相談するつもりであった。

- ⑥ 令和2年10月、請負業者から既契約分に係る工事完成届が提出され、工事完了検査が実施された。
- ⑦ 追加工事に係る見積書は、工事完了後に提出されたが、金額が想定より高額であったため上司へ相談できずにおり、翌年、翌々年にも見積書が提出されたが担当者が保管していた。
- ⑧ 支払いについて、複数回にわたり請負業者から担当者に対し問い合わせがあったが、何とかするので待っておいてほしいとだけ返事をしていました。請負業者からは確認のみで催促されることはなく、担当者以外の職員への問い合わせはなかった。

事案2 令和4年度工事

- ① 令和3年7月、平成30年7月豪雨災害により被害を受けた市道の災害復旧事業として、市は事業者との間で工事請負契約を締結した。工期は令和4年3月。
- ② 施工区内にある支障家屋の撤去が遅れた影響により、工期内に完了できないことが判明したため工期を令和4年12月まで延期した。
- ③ 令和4年4月請負業者から、工事施工範囲周辺の支障木について、現場作業員の安全確保のための伐採協議があった。また、工事現場内が軟弱な土質で残土の運搬ができないことから、不整地運搬車の使用について、さらに西グラウンドのフェンス復旧について、撤去再利用との設計であるが、今回の災害による破損や変形により再利用はできず新材使用の協議があった。
- ④ 令和4年9月請負業者から、市道の路床部分が軟弱で施工後の舗装面が沈下する恐れがあることから、セメント改良による地盤安定処理の協議があった。
- ⑤ 市の担当者は、これらの協議について口頭で追加工事の指示を行い、請負業者に見積書の提出を依頼した。
- ⑥ 令和4年12月、本体工事について人員配置及び資材調達に不測の日数を要したことから、工事延期願が提出され工期が令和5年3月までとなる。
- ⑦ 追加工事の設計金額確定が年度末となり、予算措置ができる時期ではなく、金額も高額であり上司に相談することができなかった。なお、追加工事については災害の設計変更要件に該当しないと判断し、本体工事の変更契約でなく、別工事として契約するつもりであった。
- ⑧ 令和5年3月請負業者から、既契約分に係る工事完成届が提出され、工事完了検査が実施された。

前記2件の工事について、市の担当者は、現場での指示事項を所属に対しても何ら報告をせず、必要書類の作成を怠っていた。

事業名	種類	業者数	金額
【事案1】 令和2年度実施災害復旧事業	工事請負費	1	1,023万円
【事案2】 令和4年度実施災害復旧事業			1,952万5千円
合計		1	2,975万5千円

3 市議会「災害復旧事業に係る未払金調査等特別委員会」の設置と調査

市は、令和5年9月8日の令和5年9月定例会市議会において、事案の発生を報告するとともに、概要等の報告を行った。

これを受け議会では、事案の重大性に鑑み、事案が発生した原因、背景を究明し再発を防止するとともに、市民への説明責任を果たし、行政に対する不信を取り除くことを目的に、令和5年9月29日に高梁市議会委員会条例第6条の規定により議員8名による「災害復旧事業に係る未払金調査等特別委員会」（以下「特別委員会」という。）が設置された。

特別委員会では、(1)発生原因 (2)追加工事内容の確認 (3)検査について (4)請負業者の責任 (5)契約の成否 (6)前回事案の再発防止策の検証 を主な調査事項とし、10回にわたり委員会が開催され調査が行われた。

調査結果は、調査報告書として令和5年12月21日、令和5年12月定例会市議会最終日に報告され、同日議決された。

4 「災害復旧事業に係る未払金調査等特別委員会」による指摘事項とその対応

①発生原因

委員会による提言	その対応
<p>現場へは原則複数職員で出向くよう徹底するとともに、こうしたことを含め所属における職員管理について改善策を講ずるべきである。</p> <p>多忙な中であっても「報告、連絡、相談」がしやすい職場のシステムや雰囲気づくりに努められたい。</p> <p>担当工事件数や災害等の状況に配慮した人員の配置を行うべきである。</p>	<p>業務を主担当、副担当者の複数人により対応するとともに、報告・連絡・相談等を励行し職場内コミュニケーションを促進する。また、職場における心理的安全性の確保・向上に資する職員研修や、課・係内会議の開催を推進し、相談しやすい職場環境を作る。</p> <p>業務多忙による事務の遅延がないよう、人事ヒアリングを通じて各部署の業務量を適正に見極め、再任用、任期付職員等を活用しながら、業務量に応じた弾力的な職員配置を行う。</p>
<p>職員のコンプライアンス確立に向けて、継続的に研修の実施に努められたい。</p>	<p>今回の不適切な事務処理等に係る具体的な非違行為を職員一人ひとりが確認し、法令遵守を徹底する意識啓発を進めるとともに、「公務員倫理研修」「コンプライアンス研修」を全職員に実施し法令遵守を徹底する。</p> <p>また、今回の不適切な事務処理事案は、前回の事案から5年しか経過していない中で発生したことから、改めて、自らが不祥事の当事者とならないために、自分の意識や行動を日常的に点検することを心がける。</p>

②追加工事内容の確認（必要性、品質、積算）

委員会による提言	その対応
<p>「①発生原因」での提言に関連するが、現場での指示事項等を所属へ報告する仕組み及びそのチェック体制を再構築すべきである。</p>	<p>現場での指示事項等について、報告書作成を徹底し、また、所属内で内容のチェックができる体制を構築する。</p>
<p>追加工事部分の検査が終了した際には、速やかに議会へ検査内容及び結果を報告されたい。</p>	<p>令和6年1月16日に完了検査を行い、適切に施工されていることを確認し、1月22日付けで高梁市議会に対し報告した。</p>

③検査について

委員会による提言	その対応
<p>本体工事の検査では、明らかに設計とは異なる出来形が確認できたはずである。特に令和4年度工事の本体工事では、フェンス復旧で当初設計にはない新材を使用しており、検査の際に分かったものと推測される。追加工事か別工事なのか不明な場合等、疑念が生じた場合は契約書等の客観的資料により確認を行う等、今後より厳格な検査を行うべきである。</p> <p>本体工事に付随した追加工事がある場合は、追加工事部分についても同時に検査すべきである。</p>	<p>完了検査にあたり、改めて厳正に取り組むとともに、止むを得ず本体工事に付随した追加工事が生じる場合には、基本的に同時検査とし、契約条件等で同時検査ができない場合でも契約書等確認資料の提出を求める。</p>
<p>これらを踏まえて、監理課における検査体制やマニュアル等の見直しを行うべきである。</p>	<p>監理課検査対象範囲を見直し、令和6年2月9日付けで、追加工事の同時検査について庁内周知を行った。</p>

④請負業者の責任

委員会による提言	その対応
<p>令和2年度工事の本体工事で床掘断面が崩壊したが、請負業者からの報告後に、工事請負契約書に基づく発注者による調査等の対応ができていないため、不可抗力によるものであったかどうか及びその損害に係る費用負担について明確になっていない。</p> <p>工事請負契約書第29条(不可抗力による損害)の規定に基づき、適正に処理されたい。</p>	<p>工事請負契約書第29条における「不可抗力による損害」については、工事目的物や仮設物等に損害が生じておらず、本条項が適用されるものではないと判断している。しかし、請負業者は、現場の安全確保を図るための作業ヤードへの鉄板敷きによる養生や、大規模崩落時の土砂撤去作業を請負業者の経費負担により行っている。</p> <p>今回追加工事に係る市の積算には、そういった安全確保の現場対策や崩落時の不可抗力による損害費用は一切含めていない。</p>
<p>2件の工事とも、追加工事に係る見積書の提出が遅く、このことが市の担当者の事務処理遅延の一因でもある。また、市の担当者以外の職員に事案について何ら報告しておらず、請負業者にも一定の責任があると考えられる。</p> <p>上記調査結果を建設業法及び市の関係例規と照らし合せ、処分又は指導等を検討すべきである。</p>	<p>請負業者に対しては、「高梁市建設工事等入札参加資格者に係る指名停止要領」に基づき、1月18日付で「文書による厳重注意」処分として、書面契約義務の適正な履行をはじめとした厳重注意を行うとともに、書面で再発防止措置の提出を求め指導を行った。また、岡山県建設業協会高梁支部に対し、発注者間での綿密な協議・報告や法令等に基づく事務処理について文書により改めて依頼した。</p>

⑤契約の成否（工事費の支払い）

委員会による提言	その対応
<p>2件の工事とも市の担当者の職務権限は工事現場の監督であり、契約締結の権限を持っていない。また、本来ならば上司の決裁を得なければならないにも関わらず何ら手続きを行っていない。したがって、委員会の中での執行部の説明にもあったとおり市の担当者と請負業者との口約束だけでは工事請負契約は成立しないと考える。</p> <p>法令や本体工事の工事請負契約書に準拠していないこのような高額な契約を政治的判断で追認すべきではない。追認を行えば、本件の受注者のみならず法令や契約書を遵守している受注者のモラルハザードを招き、再発を防ぐことが極めて困難になると考える。</p>	<p>監督員による口頭契約の成否については見解が分かれており、判例についても一律に成立が認められるものでないことはご指摘の通りである。</p> <p>このため、追加工事の成果物が市に帰属し、市民の利益に供しているという事実に鑑み、追加工事に係る口頭での工事請負契約を追認（民法113条）する。これは、平成29年の案件と同様の対応である。</p> <p>今回の事案に関して追認する理由は、監督員が予算確保なしに施工を口頭指示したことが原因であるが、追加工事は本体工事を完成させるために必要な工事かつ、請負業者の施工等に問題があるものでなかったこと、また既に市道としてその機能を有し、市民の安全な通行を確保し、住民サービスの向上に効果を上げているためである。</p>
<p>委員会では「④請負業者の責任」で述べているように、請負業者に一定の責任があると考えており、やむを得ず追認するのであれば、請負業者の処分又は指導等を十分に検討すべきであることを重ねて提言する。</p>	<p>請負業者に対しては、「高梁市建設工事等入札参加資格者に係る指名停止要領」に基づき、1月18日付で「文書による嚴重注意」処分として、書面契約義務の適正な履行をはじめとした嚴重注意を行うとともに、書面で再発防止措置の提出を求め指導を行った。また、岡山県建設業協会高梁支部に対し、発注者間での綿密な協議・報告や法令等に基づく事務処理について文書により改めて依頼した。</p>

⑥前回事案の再発防止策の検証

委員会による提言	その対応
<p>上記不履行事項に加え、新たに浮上した問題について、再発防止策を作成された。</p>	<p>前回事案の再発防止策の検証でご指摘のあった不履行事項及び新たに浮上した問題について検討したうえで、再発防止策を作成する。</p>

5 不適切な事務が生じた原因と必要な対策

2件の事例に共通する問題として、コンプライアンスに対する職員の認識が不十分であったことが挙げられる。このことは、そもそもその職務の遂行にあたり市職員には法令遵守義務が課されているのであって、理由の如何を問わず、法令に違反した事務処理は許されない。

これらの事案が生じた背景には、最終的に必要な目的を達成できるのであれば、そこに至る手続きが疎かになってもやむを得ないといった意識があったのではないかと考えられるが、そのような意識を改めない限り、更なる不適切な事務の発生にもつながりかねない。このような考え方を根本から正していく必要がある。

●不適切な事務の「個人的要因」

① 仕事（業務）の知識不足

- ・業務に対する基本的な知識不足
- ・災害補助事業の経験不足
- ・契約変更等の知識不足

② 自己意識の欠如

- ・責任感の欠如
- ・上司の言うことに疑問をもたない
- ・法令遵守等の意識が低い
- ・慣例で業務を行う

③ 報告・連絡・相談の不足

- ・自己判断が許容される
- ・ミスを隠したい
- ・職員同士のコミュニケーションが取れていない

④ 個人の業務に対する進行管理・マネジメント不足

- ・業務の優先度の見極めができていない
- ・業務を進行管理する習慣がない
- ・個人で書類や請求書を抱え込んでいる

⑤ 知識・経験の不足

- ・担当者の知識・経験・能力不足
- ・課内で工事等の内容を把握していない
- ・契約行為を軽視している

⑥ 業務多忙

- ・業務多忙でスケジュール管理ができていない
- ・個人の負担が増加した

●不適切な事務の「組織的要因」

① 不適切な慣習

- ・法令に準じた業務体制ができていない
- ・前例踏襲、慣例による業務

② 職員間のコミュニケーション不足

- ・情報の共有不足
- ・相談しづらい雰囲気

③ 業務量の増加と人員不足

- ・業務量に対して職員が少ない
- ・年齢構成のゆがみ
- ・技術の継承ができていない
- ・経験不足

④ 業者との関係

- ・業者と担当者間の口頭指示にとどまっている場合がある
- ・緊張感がない

⑤ 管理体制の問題

- ・業務の進行管理ができていない
- ・組織としてチェック機能が働いていない
- ・発注・施工確認ができていない

⑥ 報告・連絡・相談の不足

- ・上司へ相談がない
- ・上司と部下の信頼関係がなく雰囲気が悪い
- ・問題に気づく組織体制になっていない

⑦ 人員配置等の問題

- ・協力体制がとれていない
- ・大量退職による年齢構成のゆがみ
- ・技術の継承ができていない

6 再発防止策

職員の不祥事は市政に対する市民の信頼を損ね、今後の市政運営に及ぼす影響が極めて大きいものであることから、職員一人ひとりが法令を遵守し、業務時間外の日常も含めて自らの行動を律し、市民から信頼される高い倫理観や強固な法令遵守の意識を持たなければならない。

今後このようなことが再発することが無いように、平成30年5月に策定された「過年度災害復旧工事等における不適切な事務処理に係る再発防止策」を基本とし、次のとおり再発防止に向けた取り組みを進める。

(1) 公務員倫理・服務規律の徹底

今回の不適切な事務処理等に係る具体的な非違行為を職員一人ひとりが確認し、法令遵守を徹底する意識啓発を進める。このため、「公務員倫理研修」「コンプライアンス研修」の実施を全職員に行い法令遵守を徹底する。

(2) 支払事務及び工事等執行事務の適正化

支払漏れや支払遅延等を未然に防ぐため、チェック体制及び予算執行状況の点検方法を検証し、実効性のある会計事務のチェック体制を構築する。また、特定の事業費（修繕費、工事請負費等）は、業務履歴の可視化を行うため、複数人による定期的な確認を行う。

(3) 人事・組織の活性化

①職務・職責に応じた事務分担の設定

業務を主担当者、副担当者の複数人によるチェック機能が働くように、管理監督者は職員の職務や職責に応じた適正な事務分担を設定する。

②適正な人員配置

業務多忙による事務の遅延がないよう、人事ヒアリングを通じて各部署の業務量を適正に見極め、業務量に応じた弾力的な職員配置を行う。

また、再任用職員、任期付職員の活用を図るとともに、職場全体の技術力向上を進めるため、職務に関わる資格（施工管理技士等）の取得に係る支援を行い、技術職員の質的・量的な確保を図る。

なお、状況に応じて外部委託による専門技術員の派遣や、工事監理業務一部委託等の活用も検討する。

③技術（専門）職員による技術の継承

職員退職により職員の年齢構成に歪みが生じており、それに伴い経験、知識が不足する職員が主担当となり業務を遂行していることから、技術職員を対象とした研修の実施や、技術職員の計画的な採用、再任用職員の活用を図る。

(4) 職場風土の改善

① コミュニケーションの推進

職場内コミュニケーションを促進するため、報告・連絡・相談等を励行するとともに、職場における心理的安全性の確保・向上に資する職員研修や、課・係内会議の開催を推進し、相談しやすい職場環境づくりを進める。

② 自己点検

今回の不適切な事務処理事案は、前回の事案から5年しか経過していない中で発生した。改めて、自らが不祥事の当事者とならないために、自分の意識や行動を日常的に点検する必要がある。具体的には、人事評価制度の期首、期末における面談を活用して、定期的に自己点検を実施する。

(5) 業者との関係

原則として、工事や委託等の関係業者との対応（特に工事内容の追加・変更）は、主担当者、副担当者の複数人で行うことを徹底する。また、関係業者との打合内容は、遅滞なく文書で職場内に共有するものとし、記録に残し透明性を確保する。

一方で、こうした事案を防ぐには請負業者の理解も必要であり、岡山県建設業協会高梁支部に対し、工事の進捗状況や現場の状態など受発注者間での綿密な協議・報告を行うことや、法令等に基づく事務処理の履行を文書により改めて依頼した。

7 信頼回復に向けて

本事案は、平成29年に発覚した工事未払いの件と類似の事案であり、このような事案を二度と起こさない、起こさせないと決意したにもかかわらず再度発生してしまったことは、今まで積み上げてきた市民の市政に対する信頼を大きく損ねることとなった。

我々は、再発防止に取り組むだけでなく、市政全体を通じて信頼回復への誓いを全職員が共通して持たなければならない。

本事案は、土木部の担当者個人による不適切な事務処理が発端であったが、そうした職員の行為を見抜けず、組織としてのチェック機能が果たせなかったことは、上司の指揮・監督の怠慢、上司・同僚職員の危機意識の欠如など、組織としてのコンプライアンス感覚の欠落に他ならない。

再度、二度とこのような事案を起こさせないために、適正な事務手続きの再認識と、それを執行する職員の倫理観の向上と法令遵守に取り組まなければならない。

今回の事案に対して、職員一人ひとりが真剣に向き合い、再発防止を肝に銘じることで、一日も早く失った信頼を取り戻し、そして市民とともに歩む市政の実現に向けて、全職員が一丸となって全力で取り組んでいくことを改めて固く誓うものである。

□再発防止5つの視点
 ① 公務員倫理・服務規律の徹底 ② 支払事務及び工事等執行事務の適正化 ③ 人事・組織の活性化 ④ 職場風土の改善 ⑤ 業者との関係

個人的要因

課題	解決策	具体的取り組み	視点
【仕事(業務)の知識不足】 ・業務に対する基本的な知識不足 ・災害補助事業の経験不足 ・契約変更等の知識不足	・業務手順書の作成	・業務手順書(マニュアル等)の作成、活用	②
	・補助制度の熟知	・補助事業、契約関係に係る外部研修への参加	②
	・チェック体制の確立	・業務の見える化、チェックポイントの確認	②
【自己意識の欠如】 ・責任感の欠如 ・上司の言うことに疑問をもたない ・法令遵守等の意識が低い ・慣例で業務を行う	・的確な事務引継ぎの徹底	・各担当(課内、係内)での引継ぎの徹底	②
	・法令、条例、規則等に対する遵守意識の向上	・採用時から研修等による意識の徹底	①
	・職責に応じた責任感を持つ	・市の信用を絶対に落とさないという意識を持つ	①
	・職員の資質の向上	・責任感や知識を持てる研修の実施	①
	・担当の明確化	・業務分担表の作成	③
【報告・連絡・相談の不足】 ・自己判断が許容される ・ミスを隠したい ・職員同士のコミュニケーションが取れていない	・報告、連絡、相談の徹底	・積極的な日々のコミュニケーションの推進	④
	・処理内容について透明化、見える化の推進	・定期的な係内ミーティングの開催 ・処理マニュアル、台帳等の作成	④ ②
	・コミュニケーションが取れる職場の創設	・定期的な係内ミーティングの開催	④
【個人の業務に対する進行管理、マネジメント不足】 ・業務の優先度の見極めができていない ・業務を進行管理する習慣がない ・個人で書類や請求書を抱え込んでいる	・個人の業務の進捗状況の確認	・チェックシート(進行管理表)の作成・活用	②
	・個人の業務履歴の台帳化・可視化	・台帳等の定期的な確認(回覧等)	②
	・請求書の取扱ルールの徹底	・基本は「すぐ処理」する	②
【知識・経験の不足】 ・担当者の知識・経験・能力不足 ・課内で工事等の内容を把握していない ・契約行為を軽視している	・研修会・自己研鑽による知識の習得	・内部・外部研修への積極的参加	④
	・事務手順、契約事務取扱等の研修の実施	・工事に関する研修、勉強会の開催	④
	・財務規則等の理解の徹底	・財務規則や工事契約等の研修を毎年実施	④
【業務多忙】 ・業務多忙でスケジュール管理ができていない ・個人の負担が増加した	・業務量の把握	・課内での協力体制の確立	③
	・業務量の適正化	・業務の見直しの徹底	③
	・適正な人員配置	・再任用職員・任期付職員の活用	③

組
織
的
要
因

課題	解決策	具体的取り組み	視点
【不適切な慣習】 ・法令に準じた業務体制が出来ていない ・前例踏襲、慣例による業務	・職員倫理、法令順守の再確認	・課内等におけるチェック体制の確立	②
	・法令等の知識の習得	・業務に応じた研修の実施	②
【職員間のコミュニケーション不足】 ・情報の共有不足 ・「報、連、相」がし難い組織環境 ・相談しづらい職場の雰囲気	・報告・連絡・相談の徹底	・「報告・連絡・相談」しやすい環境づくり、「日常の話し合い」の推進	④
	・相談しやすい環境・雰囲気づくり	・課、係内ミーティングの実施	④
		・課、係内でのスケジュールの共有	④
		・市役所全体や課内、係内での親睦	④
【業務量の増加と人員不足】 ・業務量に対して職員が少ない ・年齢構成のゆがみ ・技術の継承ができていない ・経験不足	・年齢バランスのとれた職員構成	・計画的な職員採用	③
	・業務量による適正な人員配置	・業務量の把握	③
		・災害時等の応援体制の再確認	③
	・技術(専門)職員による技術の継承	・技術職員の採用増、再任用職員の活用	③
【業者との関係】 ・業者と担当者間の口頭指示にとどまっている場合がある ・緊張感がない	・業者との適正な関係の構築	・担当以外のチェックの関与	⑤
	・複数人でチェックする体制の確立	・協議の内容を記録・報告の徹底	⑤
	コンプライアンスの徹底	・節度ある関係の推進	⑤
【管理体制の問題】 ・業務の進行管理ができていない ・組織としてチェック機能が働いていない ・発注、施工管理ができていない	・課内・係内での管理体制の徹底	・課内・係内会議の定例化	③
	・業務の進行状況の可視化	・進行管理が必要な業務の洗い出しと管理台帳の作成	②
	・1業務を2人での担当	・主担当と副担当により確認の徹底	③
【報告・連絡・相談の不足】 ・上司へ相談がない ・上司と部下の信頼関係がなく雰囲気が悪い ・問題に気づく組織体制になっていない	・報告・連絡・相談の徹底	・「日常の話し合い」の推進による「報告・連絡・相談」しやすい職場環境づくり	④
	・相談しやすい環境・雰囲気づくり	・相談する側、受ける側の対応について研修の実施	④
【人員配置等の問題】 ・協力体制がとれていない ・大量退職による年齢構成のゆがみ ・技術の継承ができていない	・年齢バランスのとれた職員構成	・計画的な職員採用	③
	・業務量に合わせた適正な人員配置	・業務量の把握	③
	・技術(専門)職員による技術の継承	・技術職員の採用増、再任用職員の活用	③