

平成30年2月13日実施の管理職研修 受講レポートまとめ

1. なぜ、このようなことが起きたと思いますか

職員の意識が要因

- ・関係する職員の法令遵守に対する意識の低さが第一の原因である。これは選挙に限らず、市役所業務全体においても公務員としてのモラル、コンプライアンスの低さが見受けられることもあり、全職員の意識改革が必要である。
- ・事務方法の正しさではなく、長年の経験からくる「おそらくこうではないか」「こうしたら良いだろう」という思い込みを優先してしまったことが最初の悪因ではないか。その上で、投票用紙が発見された時点で、報告ではなく隠蔽をしたのは、誰にもわからないだろうという甘い考えと、投じられている一票を軽視していたと言うほかない。
- ・投票数と開票数に大きな差があることに気づき、これ以上の方策が無いと判断した時点で「開票事務をこれ以上遅らせることは出来ない」「なんとかしなくては」の一心がすべての迷いを打ち消し、その上において、最終的には証拠隠滅のため取り返しのでない行為に至った。
- ・追い詰められた際の究極の判断において、相談できる相手や代替措置をとることに気が回らず、遅れることによりマスコミ対応や記事になることに対する恐怖感やそのことを恥（かっこう悪い）とする心理が働いたのではないか。
- ・市民の一票の重みをどう受け止めるか。選挙事務に従事している時、ご高齢の方や赤ちゃんを抱いて来てくださる方なども国政・市政に参加する唯一の機会ととらえ、平和で誰もが住みやすい国作り、市作りのために一票を投じている。一人ひとりの思いや望みがつまった一票の重みを大切に受け止めたい。
- ・1票の投票用紙、1枚の申請書、それは単なる紙切れではなく、それを書いた市民そのものであるということを再度自分に言い聞かせる必要がある。
- ・選挙業務に携わる職員一人ひとりが「選挙は手伝い。自分の業務ではない。」という意識で臨んでいたことが、割り当てられた役割への責任感の低さに繋がり、投票箱の管理不十分に繋がった。
- ・新聞、テレビで報道されているような早期の開票完了のプレッシャー等は確かにあったとは思いますが、当然ながら、そのことで無効票の水増しを正当化できるものではなく、法令遵守の意識の欠落により発生した不祥事である。

職場風土が要因

- ・投票箱を探したが見当らなかったとあるが、翌日見つかったということは、会場にあったのに深夜の選挙開票、台風対応と言いついになるが、「まあいいか」という意識で、探し出せなかったのではないかと考えられる。緊急事態になれば、その場で隠蔽するという市の体質は以前から染み付いてきたのかもしれない。
- ・対外的にミスはミスと認めることができず、内々で処理しようという風土が招いたものである。甲賀市役所は課が違えば別会社、というような空気が少なからずある。仕事を押し付け合い、甲賀市一丸となって協力ができていない部分はある。
- ・職員の「資質」が直接的な原因ではあるが、その背景にある甲賀市役所の「体質」が大きくかかわっていると思われる。法令を遵守するためには、先ずは、自分が担う事務の根拠となる法令を読み込み、理解した上で事務を執行する必要がある。遵守すべきルールや手順を理解していなければ遵守しようがない。
- ・上司の判断に対して「おかしい」と気付くことがあっても、それを指摘できないでいる職場の関係性・文化も多大に影響しているのではないかと考えられる。組織の中には当然階級があり、命令系統が整備されて有効に機能すると認識しているが、人である以上、間違いを起こしてしまうこともある。階級の上下を超えて、人として対等に意見を伝え合える文化を十分に醸成できていなかったという反省点が考えられる。
- ・市役所全体に失敗を許さない風潮があり、特に選挙に関しては、すぐに報道対象となるため、通常では考えられない判断に至ったものと考えられる。失敗を少なくすることは大切なことではあるが、行き過ぎると逆に隠蔽しようとするほうへ力が働く。
- ・今回のケースのように事務方の最終決定権者としての判断を迫られた場合、市役所の風土として根強く残る「萎縮してしまう」という雰囲気の中で、誰にも相談出来ない状況となり、事務局長一人にかかる最終決定への圧力が相当大きな負の力として働き、孤独にさせたことで誤った判断に繋がったのではないかと思料している。
- ・選挙事務に関わらず、チームで仕事をする意識や体制が確立されていないように感じる。毎日、同じ職場で仕事を進めていても、細分化された係ごと、個人ごとの仕事に収まっているのではないかと考えられる。そのことを一つにまとめる管理職としての役割も日常業務に追われ、なおざりになっていることを反省する。

想定外の要因

- ・研修にあった「今回の不祥事を、我がこととして意識する。」について、自分がその立場にあったと想定してどのような判断をするか考えてみる。当日の状況として、台風がまさに通過中の開票作業であり、災害対応に人員が割かれ、明日以降の災害対応も予想される中、選挙事務に職員があたることにより災害対応が後手に回り、市民の人命への影響も視野にいれると、時間をかけてでも適切な処理を行うという判断ができるか困難に感じる。

- ・合併後に行われた同日選挙の投票数は3種類が最大で、開票会場や事務従事職員の関係から、4種類になれば会場変更と事務従事職員及び事務マニュアルの工夫が必要であると感じていたし、選管本部職員にも複数の者が助言していたが、今回、そのあたりの変更や工夫も見られないまま行われた感じを受けた。選管本部職員は選挙事務経験や知識もあり意識もしていたはずだが、それが実行に移されなかった点が最初の大きな要因ではないか。
- ・台風が重なっていたことや前日までに桁違いの期日前投票があったことで、選挙管理委員会の職員は相当なオーバーワークになっていたことは想像できる。
- ・開票会場は、投票所からの投票録・投票箱等の引継ぎと、台風21号接近による風雨で、焦りと疲労感が漂い、誰もがミスをしてもおかしくない状況だった。

その他の要因

- ・多くの職員で正確に速く行動するには、誰が見てもわかりやすいマニュアルと、出来れば係の責任者だけの説明会だけでなく、予行演習を行い、係ごとにタイムスケジュールを作成しておくことが必要であった。
- ・選挙事務は投・開票ともに、事務従事者に細かな業務マニュアルが渡される。その際、困り事やトラブルは必ず選管に報告するよう指示されるが、今回のように票が合わない時の対応方法が示されていない。想定外と言ってしまうえばそれまでだが、このような事態を想定しておくことが必要であった。
- ・最も大きな原因は、選挙事務に携わった選挙管理委員会(総務部)職員以外の職員のお手伝い感覚である。当日に会場に行って指示に従ってさえいればいいという安易な考え方が、通常選挙以上に困難な状況にあった中で、選管職員に更なるプレッシャーを与えてしまい、悪い方向に作用したと考える。
- ・最終的にあの様な判断に至るにはかなりの葛藤があったはずである。ただ、白票を水増しするという発想は、全ての票を合わすことが絶対条件の作業にあって、誰もが考えつくものではない。選挙事務を熟知しているが故の過ちだったかもしれません。後で見つかった票を処分したことから、後戻りできない状況がうかがえる。
- ・その場にいた誰もが他人事として捉えている雰囲気、事務局だけが様々な要因を解決しなければならない環境、そのような事務局だけに課せられた重圧が招いた結果だと考える。
- ・選挙の開票事務の実施に当たり、事務従事者への業務説明の徹底や会場レイアウトの配慮等が欠けていた。

2. 今後、このようなことを防ぎ、信頼を回復するために、自分には何ができると思

いますか。

今後の心構えと意識改革

- ・まずは公務員の仕事に課せられる義務を正しく理解し、順法精神で日々の職務にあたるのが肝要である。さらに、事務事業の執行の諸般で、不正が生まれるような「スキ」がないか、確認と改善を不断に進めなければなりません。また、市民への接遇を磨き直すことも必要である。あわせて、徹底した情報提供（発信）で、こうした改善への取り組みを丁寧に説明することで信頼を回復していくべきである。
- ・常に課内の会話を大切にし、意見交換を行うことや情報交換を行うことを心がけていきたい。また、業務の進行や現状を点検しあうこと、困っていることを話し合う時間を持ちたい。また、上司には自分の意見を言えるように、部下の人も自分の意見が自由に言える職場作りをしていきたい。自分と異なる意見ほど、否定しないで耳を傾け、様々な意見を交換し合える職場にしていきたい。
- ・まず、1つ目に、根拠を持って事業を行うため、回議書に事業目的、根拠法令、予算措置状況、スケジュールについて必ず記載すること、2つ目に、期限を守るため「標準処理期間」を市民に見えるようカウンターに表示すること及び各課長が事業進捗の確認を行うこと、3つ目に、十分な協議をするため回議書を起案するまでに係単位で事業内容にかかる十分な話し合いを行うことに取り組む。
- ・業務を誠実にこなすこと。厳しい目で見られていることを謙虚に受け止め自覚し、自分を律すること。今までの自分の行動を振り返り、反省し、改めるべきを改め、より良い人間として生活すること。職場での自分の役割を自覚し、活発に意見を交せる雰囲気、相談しやすい雰囲気をつくる。より良い仕事ができるよう勉強する。とにかく、できることをし、時間がかかっても信頼を回復できるよう努力し続ける。
- ・信頼回復に終着期限はないが、公務員として奉職させていただき限り、また退いた後も、言動行動は市民の模範であるよう行動・生活していくことを誓う。隠れるのではなく、自ら市民活動に出向き、親切丁寧な対応に心がける。
- ・今回ご教示いただいた上司が法令不遵守に陥らないように大きなズレがあれば“水入り＝深呼吸“というワンクッションを入れられるようにしたい。また、部下については問題を放置せず「どれだけ進んだか」確認することを忘れず、結論に至った根拠・理由を明確に聞くという話しやすい風土づくりが重大かつ明白な瑕疵を防げると思うので組織の環境づくりに努めたい。
- ・日常の業務内容を再確認し、市民の信頼を日常から損ねないようにする。所属の職員へ今回の研修で学んだことを復命し、この事案を選挙に関与した者だけの事ではなく、自分のこととして受け止めるよう伝達。その上で、職場内での市民対応を見直す。例えば、窓口業務では、市民が求めていることは何かを十分理解した上で、丁寧な対応と的確な判断をし、対応すること。また、電話対応では相手の表情が見えない分、要点をまとめ相手の意図とあっているのかの確認をすること。部下からの報告を聞く時、また、相談を受

ける時の態度が報告しにくい態度にならないこと、日常から相談ができる関係になるよう、お互いのコミュニケーションがとれる関係作りに努める。

- ・風通しのよい職場づくりのため、あいさつなど自分から声かけする。事業の進捗管理を行う。職員に対し、自分が携わっている事務事業が何に基づいて行っているものか再確認させる。回議書の決裁など、疑義は直接起案者ではなく、前押印者に説明を求める仕組みとする。

職場の風土醸成

- ・日頃から、報・連・相はもちろんのこと、風通しのよい職場、コミュニケーションがとれた職場づくりを一からつくる必要がある。そのためには、上司、管理職の立場にあるものの姿勢、資質が問われる。本日の研修で改めて諭された「知識」「意識」「実行」に、我が事として、一人ひとりが取り組まなければならないと強く感じている。自分の意識や行動を省みながら、信頼の回復に努めること。そして、職場の職員が互いの業務を点検し、対話できる、持続可能な職場環境づくりに努める。
- ・職員が自信を喪失しない、今だからこそ奮起しなければならない事を職員に浸透させる事が自分の役目。
- ・職員に対して、【報・連・相】のこちらからの一方通行的なものに加えて【お・ひ・た・し】を心掛ける。その【お・ひ・た・し】とは【お：怒らない】【ひ：否定しない】【た：必要に応じて、助ける】【し：指示を出す・気軽にしゃべる雰囲気（話すより気軽に）】の思いを込めて職員と関わって、風通しのよい職場作りに努める。
- ・風通しのよい職場となるよう普段から積極的にコミュニケーションを取り、何か問題が起きたとき、相談・報告ができる人間関係を構築する。そのためには、講師の方が言っておられた、部下が相談に来たら、「腕を組まない」「しっかり聴く」「受け止める」を実践する。
- ・良い事も悪い事も上司、部下関係なく議論や提案ができ、何の為に何の目的で仕事（公務）をしているのかを常に確認できる職場づくりをしていきたい。今回の事件で変わらなければ、これから一生、甲賀市は変わっていかないと思うので、この機会を必ず活かしたい。
- ・「どうしようか迷ったら」・・・上司に相談する。また、部下に意見をもらう。上席に報告・連絡・相談することはもちろんのこと、部下の意見に耳を傾ける。相談されやすい状況を作ることである。「迷っていないこと」・・・でも、その判断、間違っているかも知れない、と謙虚に振り返ることである。自分の仕事、思い、考えを随時、上司や部下に「見せる」ことを実行する。その判断、間違っているかもしれない。謙虚に振り返ることである。市民の信頼を回復するには、やはり誠実に・謙虚に・丁寧に仕事をする事、これに尽きる。その気持ちは挨拶や身なり、表情にもあらわれる。小さなことを積み重ねることにより、信頼を回復していきたい。
- ・全職員が自分に起因する事件であるという意識を持って市民への対応にあたり、粛々と業務をこなすことにより信頼を回復していくほかない。特に、「私の申請書も同様に扱われている」という市民の心理は誰

もが共感できる部分である。決して人事と考えず、謙虚な姿勢での謝罪は当然必要であるし、管理職だけでなく末端の職員まで事実を周知し、教育することが重要である。

選挙事務の見直し（再発防止）

- ・ 経験者にあらかじめお願いするなどし、相談できる人をつくっておく。
- ・ ミスが起きないように十分な準備とリハーサルをすることが大切。
- ・ 相当数の事務量が予測される場合は事前に人員を確保する。
- ・ 投票所数を削減し事務の煩雑化を防ぐとともに、適正な事務スペースを確保する。

その他

- ・ 人口減少の課題を抱え、公共施設の統廃合が必須の状況のなかで、今回の事件が市民の意識に与える影響はあまりに大きい。市民の目に見える形で「反省」と「本気」を伝えるためには、全職員の一定期間の給与減額を申し出る。変われない、受け入れられない職員は職を去るべきである。
- ・ これからが大変です。信頼はなくなった訳です。回復するのは本当に大変だと思います。職員一人ひとりの意識で少しずつ変わっていくことを願います。まずは、自分と向き合うことだと思います。漣さんが言っておられた「知識・意識・行動」を胸にひとまず前進のみであります。意識の継続・・・今は、これだと思います。市民の皆様の評価が今まで以上に厳しくなります。当たり前です。私達は、市民の皆様と改めて向き合える場が出来たと前向きに考えましょう。思う存分見てもらって、評価してもらいましょう。それで私達はより育つのかも知れません。
- ・ 信頼回復には、職場での態度だけではなく、恐れずに地域に打って出ることである。なかなか強制することはできないが、今までどこの職場でもこのことは訴え続け、自分も実践してきたつもりであるが、なかなか浸透することはできない。