

第 1 回委員会における委員意見の概要

※ 議事 1 及び 2 においては、適正事務の確保に関する意見を抜粋したもの。

議事・項目	委員意見の概要（要約）
1 令和 3 年度における内部統制制度の運用状況について（報告）	
全般	<ul style="list-style-type: none"> ・ 事務ミスが起きた場合、横展開で把握をして、いかに自分事として再発防止に努めていくかという、職員の意識や行動変容が簡単なようで難しい。その方策について、悩みながら少しずつ改善して取り組んでいるところ。【岩城委員】 ・ 事務ミスについては、やはり事務の難しさにあるのでは。大量処理、特例的な処理、煩雑な業務、業務に詳しい職員の異動など、そういった要因も含めて起こりやすい状況があるのではないか。【栗原委員】 ・ 研修において一番いい教材は過去の事例。事例を出した研修は、身に付き方が違う。これをいかに共有して再発防止に生かしていくかが、これからの取り組みとして重要になってくる。【栗原委員】 ・ （重大な不備となりやすい）人々の生活やその質に直結するようなところのミスを極力減らしていくという対応を重点的にしていくことが必要。【矢口委員】
2 令和 4 年度コンプライアンス推進に係る職員意識調査の実施概要について（報告）	
全般	<ul style="list-style-type: none"> ・ 立場が上の人に対して意見を言うことが難しい状況がみえる。【小山委員】 ・ 会計年度任用職員をチームの一員として尊重する雰囲気になかなか生まれにくいようなので、互いに尊重して仕事ができる雰囲気になると良い。【小山委員】 ・ ミスをした場合に速やかに上司に報告できるとする職員の割合が高く、評価できる【小山委員】 ・ 仕事に対する意欲や問題意識など、抽象的な“やる気”はあるが、実際にやってみたことについては十分でないと感じている様子がうかがわれる。特に 30 代の職員について、高い理想に対して厳しい評価をしていて、まだまだできるということではないかと思う。【田尾委員】 ・ 部下は上司に対し、コミュニケーションや働きやすい職場づくりを求めているが、上司はどちらかというと「的確な指示・助言・調整力」等の強いものを持つべきだと思っている。もう少し部下側に寄らないと、コミュニケーションの問題は引き続き残っていく。【田尾委員】 ・ 30 代のマイナス回答が多いのが目立つ。係長職への負担の集中によるものなのか、意欲は高いが業務負担が過重になってしまっている背景があるのかということところが気になる。【栗原委員】 ・ 「互いに尊重する雰囲気があるか」について、正職員のマイナス回答も増えたことが気になる。ゴールとする“互いに尊重する”状態のイメージを具体的に共有できればよいのでは。【栗原委員】 ・ ミス防止やコンプライアンスの根本は、組織のコミュニケーションや組織風土にある。仮に異動が頻繁だった場合、組織風土につながる信頼関係が構築される前に異動が繰り返されてしまっているのではないか。【矢口委員】

議事・項目	委員意見の概要（要約）
3 適正事務の確保に向けた取り組みについて	
これまでの取り組みの成果	<ul style="list-style-type: none"> ・ 何かあったらすぐ共有、報告をするということは、本当に徹底されてきた。【武山委員】 ・ 何か起きた時の迅速な対応は組織の中で根付いてきた。コンプライアンス規範集についても当たり前のこととして定着してきている実感がある。【筒井委員】
職員の意識等	<ul style="list-style-type: none"> ・ 事務ミスが発生について、部下から見た場合、上司から見た場合も含めて、個々の職員がいかに自分事として捉えているかを改めて意識していかなければ、同じことの繰り返しになってしまう。【岩城委員】 ・ 民間企業であれば、ミスを起こせば会社自体が危うくなることもある。そういう意味で、仙台市職員は、責任に対する捉え方が少し甘いのではと思う。職員に責任感を強く持つことをもう少し浸透させた方がいい。上司からの、日々の徹底した問いかけが必要。【田尾委員】 ・ ミスをしないように意識するあまり、そもそもこれは何のためにやっているのか等をきちんと理解しないまま表面的にうまく回ってしまっていることが、良くない要因のひとつではないか。【武山委員】 ・ 何のためにコンプライアンスをやっていたのかという基本、行動規範集の最初に書いてあることに、もう一度立ち返らなければいけない。【筒井委員】
内部統制	<ul style="list-style-type: none"> ・ マニュアル等の文書化が不十分で、口頭口伝で引き継がれている部分も一部あると聞くが、適正な事務を行うための“チーム職場”としての改善の仕掛け・仕組みを、所属長等の管理職がつくっていけるかということが大事。それをつくりこむときや制度が変わったとき等に、定期的に複数の目でチェックや議論をして改善していくことも大事。【岩城委員】 ・ 事務ミス事例を次にどう生かすか、具体的にどう教訓にして理解していくかというところがまだ足りていない。【武山委員】 ・ 事務ミスは人がやっている限り避けられないものであるため、それをいかに表に出る手前で止めるかというところが必要。【反畑委員】 ・ 自局に特有の事務についてあらためて洗い出し、これまで起こった事務ミス事例を情報共有して、ミス防止についての体制を再度整えている。【反畑委員】 ・ たくさんの取り組みを考えて毎年実施している中で、局内ではこれ以上何をすればいいのだろうと思うところもあったが、今回の緊急点検等を通して、拡充ではなく、もっと深掘りすることができたということを感じた。【筒井委員】 ・ 多数ミスが発生している部署や手続など、ミスの傾向と対策にメリハリをつけて、深掘りすべきところは深掘りすることが有効。【田尾委員】 ・ 事務ミスは、徹底的に体力とお金をかければなくなっていくが、そうではなく、効率的に修正していく、メリハリをつけた体力のかけ方も大事。【田尾委員】 ・ リスク対応策を知っていたのにやらなかったことによる事故は、対応策をしっかり守らせることでなくせると思うので、そういう具体的な作戦を立てていただき

議事・項目	委員意見の概要（要約）
	<p>たい。【反畑委員】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ リスクチェックシートのようないい仕組みを作っても、きちんと運用されないと機能しないので、今後は運用状況の点検をしていく必要がある。【小山委員】 ・ リスクチェックシートを深掘りしたり、不適正事務が集中して発生している部署の原因を探っていく必要がある。【小山委員】 ・ 実はシステム化した時点で中身にミスがあって、誰もチェックせずに当たり前としてやっていることがあるので、マニュアルやシステム化されたものは、また別の目を入れてチェックする必要がある。【反畑委員】 ・ リスクチェックシートの項目が増えていくことで、逆に一つのチェックが形式的になり、本当の意味でのチェックができていないといったこともあると感じる。【反畑委員】
<p>人員体制等</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・ ここ数年、特に初歩的・基礎的な理解不足による事務ミスが多いが、知識経験が豊富なベテラン職員が退職することが分かっていたのに手を打っておらず、その後を埋められていないという部分もある。【武山委員】 ・ 多種多様な新規採用職員、さらに定年延長もあって職員の年齢幅も広がっていく中、一人ひとりの職員とどう向き合い、指導していくのかは、所属長一人の手には負えない。職員構成の変化を念頭に、そういった相談ができるポジションや場があるとよい。【武山委員】 ・ 銀行の例でいうと、監査と指導という、二つの側面（部隊）から事務のチェックをしている。そういう別動隊を作って1年間回してみるというかたちもあるかもしれない。【田尾委員】 ・ ジョブローテーションの積極的活用により、いろいろな分野に強い人が複数庁内にいるという状況を作ることも、牽制する機能としてある。【田尾委員】
<p>コミュニケーション・サポート</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・ 同期の仲間は何でも相談し合える心強い存在。ここ数年コロナ禍で新規採用職員の集合研修が短くなってしまったこともあり、区役所でオフサイトのオリエンテーションなどを意識して続けている。【武山委員】 ・ 基本的なところとして、コミュニケーションを良好にしておいて、何かあった時に聞けるような環境を整えておく、ミスがあったときに報告ができる、またはヘルプを出せる仕組みを職場として整えておく必要がある。【栗原委員】 ・ 心理的安全性が確保された職場をつくるのがミスをなくすことに繋がる。そのためには、コミュニケーションの良さをベースとして作る必要がある。【田尾委員】 ・ 今までどちらかというと上司と部下の関係改善による風通しのよい職場環境づくりをやってきた。それも引き続き必要だが、一方で、同僚間の意見交換のしやすさやお互いに助け合う意識というところも取り組んでいかないと、ミスを事前に防止するところにはなかなかたどりつかない。【反畑委員】 ・ 横の共有という点では、今は電子化によりパソコン等でいろいろできてしまうが

議事・項目	委員意見の概要（要約）
	<p>ため、隣の人が何をしているか、何に困っているか、気付きにくい。業務としては改善されていいのだが、気付く仕掛けを意図的に作る必要がある。【筒井委員】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 横の繋がりが非常に大切。横と縦の関係性、それを作っていくことがチェック体制を作る上でも非常に大切。【反畑委員】 ・ 一つの組織だけではなく縦横、特に区役所の場合は業務主管課をいかに巻き込んでいくかということが、根本的な解決に繋がる大事な要素の一つ。制度的な改善につなげるためには、現場の声を自分事として捉えてもらえるよう伝えていく必要がある。【武山委員】
教育・研修	<ul style="list-style-type: none"> ・ 研修では、いかに自分事に引き寄せられるかが重要。特に、「他人事」と捉えている職員に対して、いかにそうではないと認識してもらえるか。事例が一番効果的だが、事例については、結果や影響も伝え、ミスの広がりイメージを持てるようにするとよい。【栗原委員】 ・ 研修はやり過ぎると埋もれていく。ポイントを絞って、大事なものを重点的に具体的にやっていくとよい。職場内で何につなげていけるのだろうかと考えるところまでできると、一連の流れとしてよい。【栗原委員】 ・ 部下に対して、ここまでの注意はハラスメントではないとしっかり認識させることも大事。上司ばかりにハラスメント研修をしているが、部下もそういったことをしっかり認識する必要がある。【矢口委員】 ・ 上司のリーダーシップが成り立つには、部下もしっかりと上司に協力するという姿勢が大切。部下として正しい行動等についてもあわせて、いろいろな研修等を進めていったらいい。【矢口委員】 ・ 税部門のように、職務での経験年数に応じて、1年目は自分が勉強する、2年目は人に教える、3年目は業務を改善する、といったことを意識的に働きかけ、業務改善や事務ミス防止に寄与する意識付けをするという方法もある。【岩城委員】 ・ ミスがないことだけが大事なのではなく、何のために誰のために何を根拠にして、そのために自分はどうするべきかを、研修の場等できちんと確認することが必要で大事。【武山委員】
今後の検討・取り組みの方向性について	<ul style="list-style-type: none"> ・ 資料3-2の論点や方向性は、このとおりだと思う。ここに書いてあるテーマが課題であり、実行すべき点。特効薬はないが、できる限りの対策と、それを推進する実行力を持たねばならない。【田尾委員】 ・ 「今後の取り組み」は、確かに網羅的で理想的。一方、消極的でネガティブなものばかりになると職員のモチベーションがそがれていくので、ポジティブで前向きな取り組みとして、他部署でのミス防止の改善事例の情報共有を促進する場を作って欲しい。【矢口委員】

議事・項目	委員意見の概要（要約）
その他	<ul style="list-style-type: none"> ・ 事務ミスをなくすためには、システムを変える、紛らわしい帳票を変える等、人に左右されず間違いが起きないように、構造的な対応をするのが第一。そこでできないものについて、人的な対応として研修等により防ぐ仕組みをつくる。さらにそれを包括するものとして、良好なコミュニケーションや、ヘルプを出せる仕組みを職場に整えておく、というのが基本。【栗原委員】 ・ 新しい目が入る「引継ぎ」の機会をきっかけに、何か問題はないか等確認するのも効果的。【栗原委員】 ・ 熱心な意欲のある職員を他企業を超えて交流させていくというのも、相乗効果を生み、全体的に活性化させて組織の雰囲気を変えるのに効果的。【栗原委員】