

令和5年度 第1回仙台市コンプライアンス推進委員会 議事概要

日 時：令和5年10月26日（木）10：00～12：00

会 場：仙台市役所本庁舎3階 第1応接室

出席者：藤本章委員長、佐野直樹副委員長、小山かほる委員、木村賢治朗委員、京谷寛史委員、栗原さやか委員、小林弘美委員、松田智子委員、矢口義教委員

〔欠席〕田尾祐一委員

議事：

- 1 開 会
- 2 議 事

(1) 令和5年度仙台市コンプライアンスアクションプランの（中間）取組実績について（報告）
(2) 適正事務の確保に向けた取り組みについて（協議）

- 3 閉 会

<配付資料>

- 【資料 1】 令和5年度仙台市コンプライアンスアクションプランの（中間）取組実績に
- 【資料2-1】 適正事務の確保に向けた取り組みについて
- 【資料2-2】 本庁と区役所の事務のあり様に係る検討に関する論点整理
- 【参考 1】 仙台市コンプライアンス推進委員会設置要綱
- 【参考 2】 仙台市コンプライアンス推進計画〔令和4年度～令和6年度〕
- 【参考 3】 適正事務の確保に向けた取組方針

1 開 会

○藤本委員長

皆さんおはようございます。朝早くからお出でいただきましてありがとうございます。庁舎がいよいよこういう感じになっておりまして、なかなか動きにくい導線の中ではありますけれども、この部屋でさせていただきたいと思っております。今年度第1回目の会議でございます。外部委員の皆様には、昨年度に引き続き、お願いを申し上げるところでございます。どうぞよろしくお願いいたします。内部委員の皆さんは今回、再度の登板の方もおりますけれども、新年度、新たに就任してございます。本市では現在本委員会でご審議をいただいて策定いたしました、コンプライアンス推進計画及び適正事務の確保に向けた取組方針のもと、年次アクションプランを実行しながら、重点的な取り組みを進めているところでございます。このような中ではございますが、報道もございましたけれども、本市の障害福祉分野をはじめ、制度を所管する本庁と実務を担う区役所が共通理解のもとで、事務処理がなされていない事案が複数見受けられますなど、市民の皆様からの信頼を損ねる不適切な事務処理事案が相次ぐ事態となっており、大変申し訳なく思っているところでございます。こうした現状を踏まえまして、区役所制度に移行して35年が経過をしておりますけれども、改めて一連のこういった事態を受けまして、本庁と区役所の事務のあり様について、ある意味抜本的な見直しにも着手すべき時期に来ているものと認識をいたしております。本委員会におきましてもぜひ皆様からのご評価、ご意見をいただきながら、取り組んで参りたいと思っておりますので、何卒よろしくどうぞお願いいたします。それでは委員の皆さんから一言ずつ自己紹介をお願いいたします。

（各委員より一言ずつご発言）

それでは議事に先立ちまして、委員会の構成と定足数について事務局からお願いします。

○事務局（コンプライアンス推進担当課長）

初めに委員会の構成についてでございます。参考資料1として当委員会の設置要綱を配布しておりますけれども、要綱の第3条第2項及び第3項の規定によりまして、委員長に先ほど挨拶いたしました藤本副市長、副委員長に総務局長の佐野局長を充てることとされております。

次に、定足数についてでございます。委員名簿は次第の裏面でございます。本日は田尾委員が欠席となっておりますけれども、全10名の委員のうち、過半数となります9名の委員の皆様にご出席をいただいておりますので、当委員会の設置要綱第5条第2項の規定によりまして、会議は成立しておりますことをご報告申し上げます。事務局からは以上でございます。

○藤本委員長

ありがとうございます。次に議事録署名委員の指名をさせていただきます。前回3月の会議で小山委員をお願いしておりましたので、今回は木村委員をお願いいたします。それでは、早速議事に入りたいと思います。(1)令和5年度仙台市コンプライアンスアクションプランの中間取組実績についてでございます。事務局から説明をお願いします。

2 議 事

(1) 令和5年度仙台市コンプライアンスアクションプランの(中間)取組実績について(報告)

○事務局(コンプライアンス推進担当課長)

<【資料1】に基づき説明>

○藤本委員長

ありがとうございます。今年度のアクションプランは、昨年度の委員会でもご意見いただき、策定しました適正事務の確保に向けた取組方針においてお示ししました取り組み内容を盛り込んだものとなっております。このあたりを中心に、内部委員の皆さんから、続けて外部委員の皆さんからご意見やご指摘等をいただきたいと思います。

○木村委員

区役所としてはですね、この資料で言うと1ページ目の2番目にもあるのですが、新規採用職員が入ってくる割合が高い。まず新規採用の人たちに、職員研修所でやる一般的な研修のほかに、区役所は日々、市民の皆さんと顔を合わせる場所だよという関係の話とか、あるいは幹部職員による、接遇関係の講話とか、そういうものを設けたり、あと昨年は私もやりましたが、課長職との個別面談とか、あるいは若手職員とのオフサイトミーティングとか、そういうもので、実際どう感じているんだというのを聞きながら、どういう対応をしていく必要があるのかなという課題の発見というのをやっております。あと、いろんな本質的なことは、この後の議題2の方だと思いますので、泉区としてはそういう対応をしております。

○京谷委員

都市整備局では毎年、ずっと継続的に取り組んでいるものでもありますがけれども、まず一番コンプライアンス意識を高めるために、いわゆる風通しとよく言われますけれども、そのチーム力を向上していくというのはやっぱりすごく大事で、そういったものの取り組みとして、11月に予定していますけれども、オフサイトミーティングを取り入れてやってみたりとか、これは全員ということではなくて、今年度、新規採用で入った職員を対象にしたりとか、新たにポスト係長になった職員等を対象に、幹部職員である局長以下が入って、色々ヒアリングしたり、新人さんであれば入庁して半年経っているので、どういったことに興味を持っているとか、不安がないかというところの話を聞いてみたりというようなことをやっています。直接的にこれがコンプライアンスなのかというところがあるかもしれませんが、先ほどの組織力、チーム力というところからすると、職員相互が仲間作りといいますか、そういったところが非常に大事で、我々技術職だと、土木だとか建築だとか電気機械とか、いろんなメンバーが協力して取り組んでいかなきゃいけないものがたくさんあるものですから、そういった意味で、令和2年度から組織横断的なグループ研修というのをやっています。若い年代の人を対象にして、大体5人ぐらいのチームを編成してですね、都市整備局の課題とか、そういったものをテーマにして、去年までは期間を半年間として実施していましたが、長いということもあり、今年は少し縮小して、4ヶ月ぐらいの短期間でやっています。その中でいろんなディスカッションをしたりすることを通じて、仲間づくり、あるいはそういった交流というものを促進して、先ほど申し上げたチーム力向上の取り組みに繋げていくことを、今引き続きやっているというような状況でございます。

○小林委員

青葉区の取り組みとして、2番のコンプライアンス実施計画に基づく取り組みを中心にご報告したいと思います。まず計画を作るにあたってというかその前のお話なのですが、この4月に区役所の方に区長として就任をいたしました。その前の引き継ぎで、区内で大変事務ミス件数が多いということに正直驚きました。青葉区役所は宮城総合支所も含まれますし、職員数が800人を超える大所帯です。ということもあってか、やはり事務ミス件数が多いということで、一番最初の区内の課長会では、事務ミスが起こった時に、とにかく区長まで一報をあげてくださいということを徹底してお願いしました。事務ミスのリカバリをどうしていくか組織として対応していくということが、ミスをした職員の安心にも繋がって、その後の市民サービスの向上に繋がるんだということ、私からお話をしました。それから年度当初の課長会では、今までとちょっと違った課長会の運営をしたいということで、これまでは幹部の方から色んな会議の内容を共有するとか、そういう一方的なやりとりだったものを、とにかく課長さん全員何でもいから発言をしてくださいという形に改めて、コミュニケーションを活性化していきたいということをお伝えしておりました。そして実際のコンプライアンス実施計画の中身ですが、先ほど木村委員からもご発言があった通り、重なるところはありますのでそこは省略をいたしまして、やはり様々な階層の職員がおりますので、そういったミーティングを密にしていきたいということで、区役所の特徴としては、会計年度任用職員の方が多くということで、今年度から初めて、会計年度任用職員の方と区長と副区長のミーティングをやろうということで始めております。会計年度任用職員の方もキャリアは様々なのですが、民間をずっと経験されて、管理職で退職された後に、区役所の方で力を発揮していただいている方もいらっしゃいます。そういった方からは民間と市役所、自治体の様々なコンプライアンスの取り組み、システムの作り方とか、いろんな知見をいただくということがあって、そういうミーティングをして良い取り組みだったのじゃないかと自分でちょっと思っているところです。あとはやはり、事務ミスをした職員が精神的にも、やはりかなりこう反省をしてしまうというようなことがあったりすることを防ぐためにも、部長職以上の職員、青葉区では11名ほどいるのですが、その職員が若い頃に自分はこういうことでミスをした。でもそのミスをこういうことで今活かしているのだ、ということ、全職員に向けてメッセージを発信してもらうというような、リレーメッセージというのも新たに始めています。このように、失敗を機にプラスにできる、それを乗り越えていけるというような前向きなメッセージを送るということで、様々な風通しのよい職場作りをしたいということで現在取り組んでいるところでございます。

○松田委員

市民局の取り組みですけれども、各職場で行うコンプライアンスの取り組みとしましては、まず中心としては実質的なマネジメントの中核を担うポストである課長と係長を対象に、局長自ら、これまでの経験を踏まえたコンプライアンス研修、講話という形で、やわらかい雰囲気の中で、話をさせていただいております。あとはポスト係長を対象に外部講師によるセルフコーチングの研修をしております。こちらはやはり係長となって、最初なので、マネジメントをどうしたら良いかというところの戸惑いがあるということも踏まえて、自分のタイプごとに合ったマネジメント、あなたはこういうタイプだからこういうマネジメントが良いのではないかなというような、アドバイス等もしながら係長職をサポートしているという取り組みがあります。あとは、オフサイトミーティングということで、局長と次長がワンセットとなって、課長職以下の職員、普段あまり局長と直に話す機会がないであろう主事の方、それから会計年度任用職員の方も含めて、かなり幅広くオフサイトミーティングをしております。そこでは仕事の話だけではなくて、よければプライベートの話、趣味や普段は何をしているのかというようなことも踏まえて、その人を職員としてだけではなくて、人間として知るということで、より風通しのよい繋がり、何かあった時に話しやすい関係性が築けるのじゃないかということで、プライベートの話もどんどん話しながら、関係性を築いているというところでございます。あとは、局長にレクをする機会が多々あるのですけれども、レクの時に普段話すことが無い担当者から直接局長に話をしてもらう、というような機会をあえて設けていて、関係性を作ってもらおうとか、局長がこういう視点で考えているんだなというような上の方の目線を知るといった機会なども考慮して、どんどん職責にかかわらず、直接やりとりをする機会を増やしているというようなことをしていると、局内の各課長さん方がよく聞いているところでございます。

○小山委員

令和5年度の中間取組実績についてということで、こちらの資料を拝見いたしまして、従来の取り組みを図り、拡充ということで、5ページの適正な事務執行の確保に向けた組織的な取り組みということで、とても良い取り組みだなと思いました。それから24番の内部統制制度の運用による適正な事務執行の推進ということで、再発防止策の策定とリスク対応策への反映、そちらの取り組みを全庁的に推進する。あとは、25番の事務引き継ぎの機会などを活用した職員の業務理解の促進ということで、引き継ぎ期間をより長く確保できるようにする、フォローアップの取り組みを強化するというので、市の職員の方は異動が多いので、そういった引き継ぎが十分じゃなくてそれがミスに繋がってしまうということがあると思うのですが、引き継ぎ期間をより長く確保するというのは、とてもいいことだなと思いました。その他、26番の事務ミス防止のためのマネジメント研修、事務ミス防止研修ということで、たくさん取り組みがあると職員の方の仕事が増えてしまうのかなと心配になったのですが、28番で適正な事務の確保に資する体制づくりに向けた検討ということで適正な人事、人員配置の推進ということで、忙しい部署のところは、おそらく総務局人事課で適正な人数にする。それから一つの部署に過重負担にならないように見直しをされるということなので、こちらは今後実施すると資料に書いてありますので、こちらの取り組みは私も大切だと思います。

○栗原委員

日頃の取り組みを見せていただきましていろいろな面から幅広く細やかに実施されているということで、素晴らしいと思います。あと内部委員の皆様より教えていただきました色々な取り組みも具体的にやってらっしゃるというのがわかりました。特にやはり風通しの良い組織というのはとても大切になりますのでチーム力向上のために少人数でのグループディスカッションをされてらっしゃるというのは素晴らしいと思います。なるべく上からだけではなく下の声を聞いた形で、下の方々の自主的な取り組みを促すという観点からのサポートもできたらとてもいいかなと思いました。あとですねやはり職員相談のお話を聞いていても、会計年度任用職員さんと正職員さんとの間の壁というのは、いろいろな場面でお聞きすることがありますので、会計年度任用職員さんを含めたミーティングだとかオフサイトミーティング、これらの取り組みは、とても効果があるのではないかと思います。あとやはり係長さんが重要なキーパーソンになってくると思いますので、新しくなった係長さん向けのマネジメントのアドバイスであったり、あとはやはり今までプレイヤーだった方がマネジメントを請負うようになって、そのバランスに悩んだりすることもあると思いますので、そういったところのアドバイスというのはとても大切だと思います。あとはこういった様々な取り組みについて、それぞれ評価をさせていただいて、これがどの程度受け入れられたのか、どういった効果が見込めるのか、そういった面も今後精査をして、継続の有無だとか、改善点がないかどうかそういったものに生かしていただければと思います。

○矢口委員

非常に全体的にこのアクションプランが網羅的になっていて、大変評価できると思います。ただいっぱいいろいろなことがあり過ぎて実施する方も大変じゃないかなとちょっと懸念しています。実施すること自体が目的になって、終わったら何とかやることやったというようなことで、力使い切ったというようなことになるのが心配かなと思いますので、来年度から、若干絞って、資源の重点配分とかそういうのを検討するといいいのかなと、まずは思いました。そして、適正な事務執行の確保に向けた組織的な取り組み。これも、ちょっと大変重要だと思うのですが、ここでポイントになってくるのがこういう研修を受けた方が事務ミスをそのあと発生しにくくなっているのかとか、そういうフォローアップが必要かなと思うんですね。そうすると、つまり誰がどういう研修をこれまで受けたのかということ、記録として、人事課の方で持っていただけると、ミスした時に、研修を受けてない人が、ミスした人が多いねという、研修の意味があるね。でも研修をしててもあんまりどうやら関係無いみたいだとか、そういうようなところが示されてくるかなと思いますので、そういった内容とか成果とかをぜひ検討してもらえばいいかなと思いました。あとは、これまで各委員からのお話、区長さんや都市整備局長の方からもお話聞いたんですけども、情報共有のためのディスカッションを非常に熱心に行われているということでしたので、アクションプランとしても、何か情報共有を積極的に進めるための研修とかそういうのを設けてもらって、各区長とか、各局長さん達が全員認識して、そのことでよりスムーズにそういう情報共有進められるような施策とかも考えてみたらいいの

かなと思いました。

○藤本委員長

小山委員からありました、引継ぎの部分についてどんな状況であると把握しているのか、事務局から説明をお願いします。

○事務局（人事課長）

事務引き継ぎにつきましては、先ほどコンプライアンス推進担当課長の方からもお話ありましたけれども、基本的には人事異動の前の、限られた期間の中で集中的にやるということを基本として、しっかりとそこで仕上げ、新体制に臨むというのが基本的な形ではあるんですけども、どうしてもその中でやると、細かいところまでは伝わらないとか、あるいは実際に業務を始めてみて実際の帳票とか申請書とかを見ないとなかなか分からない、それが実際には年度の後半に来るとかということもありますので、そういったことを踏まえまして、まず引き継ぎ期間をしっかりと長めに取るということと、あとは場合によっては年度後半とか、実際の業務が出てきた時にもう一度、異動先の職場との調整にはなりますけれども来てもらって、もう一度現物を見ながら確認して振り返るとか再確認をすとか、そういったようなことも進めることとしていくところです。なかなかその引き継ぎがどうやっているかというところが、見えづらいところではありまして、特に今回新しくやっていることは年度後半も含めてやっていくということにしております関係で、その辺のところの測り方というのは、引き続きちょっと考えなければいけないなということで今回少し新たな取り組みをしたということがありますので、そのところをどう次に繋げていくか、引き続き検討させていただきたいと思っております。

○藤本委員長

栗原委員の方からありました、実際のこの評価は様々な項目について評価をきちっとして次に繋げていくということについて、事務局から補足をお願いします。

○事務局（コンプライアンス推進担当課長）

多くの取り組みがある中で実施状況についてはいわゆる担当部署の自己評価というところになっているんですけども、そこは実際どういう効果があったのかというところをきちんと見極めて先ほど矢口委員からお話にもありましたように、取捨選択といいますか、どこを重点的にやっていくべきなのか、あるいはここはある程度役割を終えたのかとか、あまり効果がなかった。というところの分析もしていかなければいけないというところがございますので、そこは貴重なご意見いただいたと思っております。引き続き検討させていただきたいと思っております。

○藤本委員長

矢口委員の方からありましたけれども、その全体的網羅的なプランの中での重点的な取り扱いをやっぱり考えることも一つ大事だと思いますけども。その辺の取り組みが一つと、あと研修面からのフォローアップをどうするかということも含めてですね、大きくその2つについてそれぞれをお願いします。

○事務局（コンプライアンス推進担当課長）

まず重点的に取り組んでいくというところにつきましては若干繰り返すにはなってしまいますけれども、効果がある取り組みがどういったものなのかというところの選別ということをまず検討させていただくということと、昨今の市役所の状況を見まして、やはり適正な事務執行の確保というところは、引き続き重点的に取り組むべき事項だと思っておりますので、そういったところを中心に、今後取り組みに力を入れていく必要があるものだと考えているところがございます。研修につきましては、研修所とも連携しまして、実際に受けた方の状況ですとか、そういったものをどういった形で今後の取り組みに生かしていけるかということも併せて、検討させていただきたいと思っております。また先ほどディスカッションがよく行われているというところを受けて情報共有を進めるための研修などの取り組みを取り入れてはどうかというお話もございましたけれども、こちらにつきましてもまた研修所といろいろと相談しながら検討していきたいと思っております。

○藤本委員長

内部委員の方から、これまでの部分でご意見等ありましたらお願いします。

○小林委員

より確実な事務引き継ぎと研修のポイントというところにちょっと絞って、感じたことを発言させていただきますと、やはり本庁の方で、基本的な事務の進め方はこうですというような

マニュアルがあります。それをもとに各区役所で、それぞれ区の実情に応じて工夫をしながら運用しているんですけれども、そういう状態のままで、担当者から担当者へ引き継ぎが行われます。その引き継ぎが一旦行われた後に、現場が改まって、業務繁忙な時期を超えたら、もう1回やっぱり本庁から統一的な、ちゃんと制度運用になっているかとかですね、そういったことを確認する意味でも、効果的な時期に、そういう実務的な視点に立った研修をしていただくと、より良くなるのではないかと考えております。マニュアルもですね、様々あるんですが、システムの使い方というところのマニュアルも実際は窓口の対応で精一杯で、マニュアルを読み込むということは難しいので、実務的な研修を本庁主催でやってもらえるのであれば、その時にマニュアルと参照させながら、実際にその入力の手間、手順とかもその場で確認しながらだと、より区役所にとってはありがたいのではないかなと考えているところです。

○藤本委員長

事務局に質問です。例えば今は4月1日に発令するじゃないですか。以前は割と発令後も事務の引き継ぎをしていたような気がするんですけども、最近はそうじゃなくて、とにかく4月1日から業務がスタートするように何かやっているんでしょうか。

○事務局（人事課長）

かつては、新しい所属への赴任そのものが4月1日にぴったりではなくて、少し遅れてもというようなことも、1週間ぐらいの間にみたいなところもあったんですけども、今は4月1日に必ず新しいところに赴任して新しいメンバーでスタートするというのを基本としつつ、実際には、4月からこういう異動ですよというのが、大体1週間前とかそのぐらい前に伝わるので、そこからの1週間をかけて引き継ぎをするというのが基本的なスタイルということで、4月1日にきた問い合わせに対しては新しい体制で対応できるようにというのが基本ではありますがけれども、実際にはすぐに4月1日からすぐにスタートするものではない。懸案事項などを引き継ぎ4月になってからも教え合ったりするというようなことは、行われているのが実情です。

○藤本委員長

ありがとうございます。そういう事でご指摘のことを踏まえつつ、さらに検討を進めてまいりたいと思います。

（2）適正事務の確保に向けた取り組みについて（協議）

○藤本委員長

それでは議事（2）適正事務の確保に向けた取り組みについて、事務局から説明をお願いします。

○事務局（コンプライアンス推進担当課長）

<【資料2-1】、【資料3-2】に基づき説明>

○藤本副委員長

ありがとうございました。それでは資料2-2の論点に沿った形で、順次、ご議論いただければと思います。まず、内部委員の方々からお願いしたいと思います。

○木村委員

論点1ということですが、先ほど、議事の（1）でアクションプランの実施状況について、外部委員の皆様から一定の評価をいただいたところですけども、それでもなお、事務ミスが絶えないで、青葉区長さんも同じだと思いますけども、毎日とは言いませんが毎日のように事務ミスの報告が上がってきます。なぜそういうことが起きるんだろうとこのことを考えたときに、ミスの対応から大きく2つあるんだろうと思います。1つが、制度がもう人間の理解を超えているというか、特に福祉部門ですけども、しょっちゅう制度が変わると、法律だと必ず国会を通すので頻繁に変わるわけではなくて、なおかつ国会を通すために資料を、国の方でちゃんと作って、それが事前に自治体にも届くので、大体こういうふうになるんだというのが分かった上で進められるんですけども。例えば福祉分野で言えば、詳細の部分について厚生労働大臣が別に定める。としか法律には書いてなくて実際はその通知とか、あるいは運用基準みたいなもので決められるものだと直前まで分からなかったりということがありますし、頻繁に

変わったりすると、実際の福祉のマニュアルなんかだと、分厚いドッチファイルが2つとかある。それが分かっていないと、適正な事務ができないというのであれば、これ多分人間技では無理なんじゃないかというレベルになっています。実際発生している事務ミスの中で、何年かに一回、特殊な事例として発生する、というようなものがあって、それは特殊な対応しなければいけないというのを見落とししたというのがあったんですけども、それは窓口に来たこの人が、これ特殊な事例だな。そうすると、何か違うやり方しなきゃならなかったんだけど、やり方を覚えてないなんていう時に、マニュアルは大活躍します。ただ、この人が特殊なんだと気づかなければそのまま通常の扱いをして、本当は加算があるはずなのにその加算を給付をしなかったということになるんですけども、気づくかどうかというのが、全部が頭に入っていないと無理という状態になっているので、例えばベテランさんとかで、それ5年ぐらい前にあったと気づくかもしれませんが、そうでないと無理な状態なので、それはもう人間というより、マニュアルの中に記述してあればいいということではなくて、やはりDXとかそういうシステムの中で、イエスノー分岐で選択していったらこういう場合は、この条件をチェックしてくださいとかこういう加算がありますというのを見れるようにしていかないとミスは無くならないんじゃないかなと考えています。なので、こういうミスがありましたと報告された時に、その担当の方も気の毒だなという、何年に1回出るか出ないかみたいなものをちゃんとしてなかったという話で、それがシステム上は反映されてないので説明をされると、それはなかなか辛いものがあるなと思っています。そうすると今はシステム改修を1回やると何百万とか何千万とかなんてそう簡単に出来ませんというのが大体本庁サイドの話なんですけども、ただ、適正事務をやっていくためにはどこかで何かコストかけなくては行けなくて、システムなのか人なのかということもありますけども、そういうことをやっていかないとなかなか難しいのかなというところがあります。もう1つはベテランさんだから起こすミスもあって、実は仙台市では、何かお金を支出するときに、担当者が起案をして、こういうことでこういう人にこのぐらいお金を払っていいですかという起案をして、実際後は銀行からお金が出て行きますので銀行に対して回すための書類があります。当然ながらその2つに書いてある金額は一致しなきゃいけないんですけども、一致してないのにそのままいって、起案の金額と違う金額が銀行からその相手方に振り込まれたという事例が発生しました。その時の銀行に回す書類にはダブルチェックのレ点がかちゃんとついているんですよ。そうすると間違った金額なのにレ点を2人つけていて、それは一体何なのかと言うことは、結局のところ、まず間違っていないだろうという前提のもとに、ベテランさんであるがゆえに、流れ作業でやってしまったというそこは完全にヒューマンエラーなので、それはシステムとかそういう話ではなくて、意識の問題ですからここは研修とかそういうのできっちりやっていく必要があるだろうと思います。すいません論点1ということでしたが、ちょっと話してしまいましたけど、まだ他にもありますがとりあえず論点1のところではそういうことで、それは特定の区の話ではなくて全庁的な話でもあるので、ある区で気が付いたという時に、その区だけ改善すればいい話ではない。先ほど言った特殊事例というものの、どこの区にも発生するものなので、本庁の方でシステムだったり、あるいは注意喚起でもいいんですけども、そういうのをやるというような仕組みが必要なんだろうと思っています。

○京谷委員

論点の前なんですけど、今回ヒアリングをされたということで、実は都市整備局が直接どういう関わりがあるかというところが見えにくいと思ったものですから発言させていただきます。区役所に建設部というのがありますが、そこに道路とか公園とかを所管している部署があって、その下に街並み形成課がありまして、実はそこが都市整備局との関係が強いセクションで、法律も都市整備局が所管している。実務を扱うセクションとして街並み形成課というところがあって、なかなかそこが組織的に見えにくくなっているなというところは常々感じていて、今回のヒアリングでも、公園課とか道路課とかはヒアリングの対象になっているんだけど、街並み形成課にヒアリングが行っていないなというのを見かけたので、そういったところも組織的ないろいろな課題としてあるのかなというのを感じたところです。そういった中で区の方は、例えばその建物を建てる時だとか、あとは、何か災害があったりとかという時に、建物ですね、あるいは土地とか、そういった相談が区役所の方に対して、あるいは何か許認可するときのジャッジをするその道路の関係問題とかも区役所の方でいろいろ判断したりというところもあって、なかなかそれが先ほど木村委員の方からもありましたけれども、いわゆる法律とかマ

マニュアル化できるところじゃないところで、経験的にジャッジせざるを得ないところがあって、それも一定程度マニュアル化をしているものの、なかなかそれを事例として常々補っていくというのは非常に難しいし、特に若手職員がそれを見たらすぐ理解ができるかということもなかなかそれも困難な状況にあるので、やっぱり次の会議のあり方とかマネジメントのあり方と非常に密接に関係してくるんですけども、そういったところをきちっと事例的にも取り上げてマニュアル化することとあわせて、経験がゆえにベテラン職員のミスもあるんですけど、そういったところをちゃんと若い人達とリンクさせていくためにはどうしたらいいかということがやっぱり大きな課題なのかなという認識があります。その上で会議のあり方だとか、人事面とかに繋がってくるのかなと感じておりました、論点1でいくと、そういったところを踏まえた、その事例の組み立て方みたいなのを考えていかなきゃいけないかなと感じております。

○小林委員

論点1のところでもマニュアルについて少しお話をさせていただきますと、やはり自分が若い頃はここまでマニュアルはなかった。逆に今はマニュアルがあちこちで作られてしまっているというところでもう少しその作り方そのものを検討していく必要があるんじゃないかというのは常々感じているんですが、やはりその1回出来たマニュアルが、どうしてもそこがスタートになってしまう、そこに頼ってしまうという面は、デメリットにも繋がっているのかなと思っています。また今数多くあるマニュアルを、制度が改変されたからということで見直していくのも非常に大きな手間になっているんですが、それはやはり厭わずに、本庁中心にやっていただくものなのではないかなと思っています。ただ、区役所でも、やはりそのマニュアルのもとになる制度の根拠法令とかですね、そういうものを自分たちもしっかりと勉強して、何かそこにそぐわないような内容であるということに気づいたときは、関係の組織の中で共有していくということが重要で、そういうマニュアルに無い部分、そういったところからミスが発生しているということも多々ありますので、そこをもう少し共通認識として持っていくということがミスの防止に繋がっていくんじゃないかなと思っています。

○松田委員

マニュアルの話がずっと続いていますが、確かにマニュアルがあれば、厚ければいいというものじゃなくて、結局アップデートしていく手間もあってそれが一つ漏れると、間違ったマニュアルが流通することになって、かえって悪になるという部分もあるので、マニュアルがどのようなものであれば適正なのか、使えるものなのかということからは、一度立ち返って考える必要があるのかなと考えています。その上で、市民局ではあまり法令に則って各区にお願いするということは、少なくとも私が所管している部ではそこまでたくさんはないんですけども、逆に言うとそれぞれの区の考え方だったりその地域の団体との関係性の中で事業を作り上げていくところが大きいので、むしろマニュアルというよりは、こういう場合は一体どうしたらこう事業がより進む。だとか、より円滑な事業が展開できるんだろうなというアイデアのような部分も共有していかなきゃいけないんじゃないかなというところがありまして、会議等でそういう機会を持つてはおりますけれども、判断事例集というほどのものかどうかわからないんですけども、各区の取り組みを共有したりするようなものがあったらいいのかなと思っていました。

○小山委員

適正事務の確保に向けた取り組みについてということで、本庁と区役所に着目して調査検討されているということでもとてもいいことだと思いました。とても関心を持ちましたのは、今言われているDXというところで、5ページにある業務改善・効率化、品質、システムの導入、実際の導入改良、様々な業務について、DXによる業務改善を期待する意見が多かった。一方で業務繁忙のためDXを検討する余裕がない、DXに詳しい人材がおらず検討を進められないといった課題を頻出し、まちづくり政策局よる伴走支援体制の強化が望まれている。こういう状態は民間も全く同じで、DXがどんどん進んでいるんですが、なかなかそれについていけない人もいるということで、市役所も頑張ってもらってるんだなと思いました。あと、度重なる法令改正で市役所の方の仕事は、すごく増えているんだろうなと思います。例を挙げますと、幼児教育無償化で保育園とか、こども園とか、施設型給付費とかで扱う公定価格とかは結構難しいですね。そういうものに市役所の職員は対応されていて大変だなと思います。しかも年度末に人件費相当額を支給するとか、法令改正もありますけども、突然補助金を出すとか、

区役所の方の仕事はすごく多いので、その業務が大変になっているんだろうと思います。特に年度末とかにそういうのが多いので、負担が多くなっているかとは思いますが、その中でミスをしなくて、適正な事務をするといふとかなり負担になっているかと思いますがその辺はどうなのでしょう。

○小林委員

私、実は3月までそういった今お話しになった部署におりまして、本当に制度が複雑で、制度が変わったりする。あとは昨年までは特にコロナです、経済的に困難をきたした家庭の臨時給付金というものが度々ありましたので、本庁の方でもそういった限られた時間に、とにかく支給をしなくちゃいけないという事務については本当に短期間で準備しなきゃいけないんですけど、そうした場合、本庁の方では、正直区役所の業務にどうそれを埋め込んでいくかというか、段取りを整えていくのかというのが、なかなか並行してしがたいというところもございました。ただ、そこから私も区役所に来てみると、やっぱりあの時はいろいろな情報が直前にならないと区役所に届かなかったので、窓口で混乱をきたさないようにするのがすごく大変だったというような、双方からの話を聞きまして、やはりですね本庁に大事なものは自分たちの事務だけで市民向けに完結はしないのだということを改めて肝に銘じて、これをするときは区役所でどういうスケジュールで進めるべきなのかというのは、並行して、もうそれは基本中の基本として、体に叩き込んでおかなきゃいけないことなんじゃないかと反省も含めて思ったところです。

○栗原委員

資料2-1で言いますといろいろな声を上げていただきましてとても参考になりました。それぞれ本当に現場の声という形になりますのでこういった意見を踏まえた検討がこれからとても大切になると感じています。論点1のところに関して言いますと、マニュアルというものが昔はなかった。私もマニュアルにあまり馴染みがない世代なんですけど、やはりどうしても今の世代に合わせた形でマニュアルというのを作らざるを得ないという前提にはなってくると思います。そうすると誰が責任を持ってマニュアルを作るのかというのがまず第1に来ると思うんですね。法改正など、上の方から国が決めてそれが市の方で対応し、それから区役所においてくるような時にはやはり市が中心となって作らざるをえないと思うんです。ただ、市の方でマニュアルを作ったとしても、細かな区役所の業務に対応するとは限りませんので、そのあとの意見交換であったり、各区役所の声を踏まえてマニュアルを改訂するだとか、研修をしていく、研修をするにしても、法律が改正され制度が変わったタイミングではなく、先ほどご意見にもありましたように実際にその制度が動き始めた時点でもう1回フォローアップをするだとか、そういったものを継続的にやっていく必要があるのかと思いました。区役所内で仮にマニュアルを作るとすると、やはり今度はよくある会計年度任用職員さんが一番古株で詳しいけれども正職員さんは異動もあってそれほど詳しくない。その時に、マニュアルは誰が作れるのかというのが現場として大きいのではないかと思います。窓口業務をやりながら会計年度任用職員さんがマニュアルを作るのは現実的ではないと思いますので、その時に業務の調整を誰がして、責任を持ってマニュアルを作り上げていくかどうかというのは現場の中でとても悩ましい状況かと思いました。あとマニュアルを作るとしても、詳しく正確性を重視すれば分厚くなっていった結果見られないということがありますので、正確性を重視していくのか、それとも業務をしながら簡単に参照できるように一覧性を持たせて、ある程度簡易なものに留めておくのか、そういう取捨選択は必要だと思います。場合によっては参照しやすいように、短時間で見られる簡易なものを作って、そこから疑問が生じたときにQA集であったり詳細なマニュアルを活用できるような立て付けに整理するといった対応もあるかなと思いました。

○木村委員

今のお話で、マニュアルを有効活用するという観点ではそういったところが必要だと思います。実はですね、会計年度任用職員の方がマニュアルを作っていて事務ミスが発生した事例が泉区でありまして、対象の方に必要なものを郵送するときの手順のところ、ここここが合っているかをチェックするのが必要だというのが書いてなかったのが、チェックをしなくて、間違った人に間違った宛名で出してしまったというのがありました。会計年度任用職員の方がマニュアル作ってくれたのは、作ってくれと言われたからではなくて、会計年度任用職員の方が、毎月やっている作業なので、手順が分かったほうがいいよねということで、全員で作って

くれたものだったので、そこに記述がないということ責めることはできないわけなので、本来、正職員でちゃんと作らなきゃ駄目だよというものなんですけども、そういう事例があるんですね。そういった時に、そういう事務の細かいところまでちゃんと見ていくのか、また、会計年度任用職員の方とかアルバイトの方だと入れ替わりがあるので、誰でもできるようにということで、マニュアルを作るんですけども、それが分かっている人が作ると、慣れていない人は見落とししてしまったけど、慣れている人は分かっているから手順が書かなかったということが発生しちゃうので、そういったところをどう見ていくかということ。あと、先ほど言いましたが、分厚くなっていたりするので、そうしたときに、どこに何があるか分からない。特に追加追加で作成すると考えると、インテックス的なものが必要だと思うんですが、じゃあ誰がどうやって時間を生み出して作るんですかという次の問題が出てきてしまって、実際そうできればいいんですけど、そういったところがですね、うまく出来ている部署があってそこはエクセルを使ってマニュアルを作っていて、データ差し込みもすぐに出来て、インデックスもこの部分を持って来るように設定すれば、それが一番最初のシートに出てくるみたいな。技術屋さんのとこですけどそういうことができる場所もあったりするんですけど、それもまた技術が必要になって、そういういろいろ改善の工夫というのは多分あると思うので、そういうことは今後やっていく必要があるのかなと思います。

○矢口委員

詳細なヒアリング調査お疲れ様でした。まず、このヒアリングなんですけども合計何名にヒアリングしたのかとかそういう記述があると良かったかなと思います。抽象論になってしまうかもしれないんですけどヒアリング調査って定性調査なんですよ。これまでやってきた定量でのアンケート調査、何%かということをやりましたが、定性調査の目的はそもそも何かというと、いろんな人たちの意見を聞いて、意見の中から共通するところを抽出して、そして物事が発生するであろうメカニズムというんですけども、プロセスとかそういうのを何とかそこから見いだしていこう。AがあるからB、BからC。最終的にこうなってしまうというのを、できれば抽出していくというのが目的なんですけど、今回論点ということを出していただいたので、それでもいいですし、論点のプラスアルファでさらに、全般的なここから見えるような課題とかそういうのを、より浮き彫りにしてもらおうとよかったかなと思います。課題を抽出する際には、気を付けなきゃいけないところがあって、全般的なものとして課題をとらえるか、その場合は、細かい点は捨象して、共通する傾向として捉えるかという視点と、あとは、中には特殊な意見というのがありますので、特殊な意見も無視できそうなものとできなさそうなものを区別して、無視できなさそうなものは特殊な意見として、課題としてきちっと盛り込むということですね、課題として、そういう課題ができてきたら、じゃあその課題を解決するような仕組みが今のアクションプランに盛り込まれているのかどうかというところを把握して、その課題に対応してないようだったら、それを拡充するとか、そういうことで次のプラン作成とかにも繋げていけるんじゃないかなと思った次第です。あと論点の方は、私実務の方そんなに詳しくないので、細かい点までお2人の外部委員の先生方のようには出来ないんですけど、論点3マネジメントのとこなんですけど、多分人をいくら増やせと言っても、予算もあって増やせないと思いますので、そうするとどうするかというと、その人たちに効率的な働き方もあるんですけど、モチベーションとかそういうものが大切になってくると思うんです。やる気があれば、極端なことを言うと、あんまりこれ推奨しなきゃいけないんですけど、家でその勉強してきて、それで仕事をスムーズにできるようにするとかそういう自発的なこととかも必要になりますので、そういった面で先ほど、都市整備局で行われていたコミュニケーションとか、いろんな区で行われているコミュニケーションをとって、いろんな人たちのモチベーションを向上していくことが重要なんじゃないかなと思います。情報共有とモチベーションをセットにして進めていくのが、更によいかなと思いました。あと論点5のDXなんですけど、やはり人によって差があるということだったんですが、私、一時期海外とかに行ったことあるんですけど、海外だとお爺ちゃんであろうとお婆ちゃんだろうと使いこなすんですよ。DXもスマートフォンのアプリももう完璧に使いこなして、バスがいまだどこ走っているんだとか。日本の場合、多分そういうところが遅れがちなので、いかにそういった目で、組織全体として、DXに精通するための底上げとかそういうものも必要なんじゃないかなと思いました。

○藤本委員長

資料のまとめ方の部分課題抽出のところ、事務局からお願いします。

○事務局（コンプライアンス推進担当課長）

今、矢口委員からご指摘いただいたところだと思いますけれども、確かに今回ヒアリングの結果と、論点に至るまでの過程というか、どういったことが、このヒアリングからわかってきて、そこで何が原因で、その背景に何があって、それを解消するためには、こういった論点なんだという、そういう繋がりが確かに見えにくいところでは、ご指摘の通りかなというふうに今お話を聞いていて、思いましたので、そこは改めて今後いろいろ検討を進めていく中で整理をして参りたいというふうに考えております。

○藤本委員長

少し時間が押してきましたので、皆さん全員ということではなくて少しですね、項目に沿いながら、どなたかにお願いしていきたいと思いますがよろしいでしょうか。論点2について内部委員の方からどなたか説明お願いしたいです。

○京谷委員

先ほどのマニュアルの話とも密接に関係してくると思うんですけども、連携強化という意味でやっぱり一番思ったのは、何度か繰り返されていますけれども、本庁と区役所の職員が顔の見える存在であることがすごく大事だなというのは常々感じていて、私が担当者だった頃もそうですけど、分からないことがあれば知っている人に聞くというのはすごく大事で、例えばマニュアルにはこう書いてあるけど、目の前に起こっている事象はそのマニュアル通りだとうまくいかないということはよくある話なので、そうなるとうちちゃんと知っている人あるいは知っている組織に聞いて、動かしていく。それで動いて、うまくいけばそれがさっきのマニュアル作り方の問題は別としてですね、いろいろノウハウの蓄積には繋がっていくんだろうと思うので、やっぱりそこをどうしていくかということが、この部分の非常に大事なところだと思っていました。人員が削減されているということもあってなかなかその会議を持つこと自体が区役所の方は非常に人員が少ないもんだから、本庁とのやりとりをするのは非常に億劫だったということが過去にあって、数年前から少し無理してでも担当会議を月1回、2カ月に1回でもいいからということで、本庁が音頭を取ってやり始めて最初はばらばらと来ておたんですけど、やっぱり実際会って話をすると、問題の解決がすごく早いんですね。それが分かると、会議に来るモチベーションというか、目的がはっきりしてくるので、段々それがみんなできようやっという雰囲気が出て、わりと定例的に担当者あるいは係長・課長というレベル感で、頻度はともかくとして、やれるようになってきているというのを間近で見ていると、やっぱりそういうことの必要性ってのはすごく痛感したという事例がありまして、今後これをどう展開していくかというのは試行錯誤しながらその会議のあり方というのは検討していく必要があるんだろうなと思うんですけども、その重要性はすごく感じたという事例が身近にあったのでご紹介させていただきました。

○小林委員

コミュニケーションのお話で、今回は本庁と区役所の会議というようなところに、光を当ててまとめていただいたと思うんですけども、本庁主催の会議で担当者が出席できる会議というのが非常に少なくなっているんですが、それはやはり日頃から開催をしてですね、会議という体裁を取らなくても、まずは区役所の担当者の意見というのを本庁でよくよく聞いてもらうということが出発点なのではないかと感じています。係長会議や課長会議もあるのでですけども、どうしても区役所の方では本庁に対して厳し目の意見を出してしまうということがあろうかと思えます。私も結構そういうタイプなので反省するところがあるんですけども、ただそういう厳し目のことを言う人がいても、この会議はガス抜きだからということではなくて、そういう困りごとが何であるのかという背景にまで考えをおよぼしていただいて、少数意見をしっかりと意見として引き上げていただく、先ほど矢口委員からそのような話がありましたが、特殊なものだけけど重要なものがあるよねというようなところにまで、意を用いながらそういう会議を運営していただけると、本当に血の通った会議となり、効果もちゃんと期待できるような会議になっていくのではないかとことです。ですので会議を運営する側は発言者が自由闊達に意見を交換できるように、どういうことを発言してもいいですよという、そういう安心して発言できる場というのを運営していくスキル、そういうのを身に付けた上で、会議を設定し、運営していただくこともありなのではないかと思っています。

○藤本委員長

外部委員の方々でどなたか、論点2についてご発言をお願いします。

○小山委員

本庁と区役所の連携コミュニケーションということで、先ほどありました会計年度任用職員と正職員の方の間に壁があるというかなかなかこうコミュニケーション取れないということだったのですが、本庁の方とその会計年度任用職員の方というのは、一緒の会議で意見交換することが出来るのかなというのが疑問点。それとも単純には区役所側は課長さん、係長さんだけで、会計年度任用職員の方はその会議は入らないのでしょうか、その辺をお聞きしたい。

○木村委員

本庁と区役所の会議は基本的には正職員同士でやっています。

○小山委員

その辺は、会計年度任用職員の方はコミュニケーションとしてはやはり係長、課長からその指示とか、ちゃんと指導とかがあつてそのとおりにするということなのですか。

○木村委員

基本はそういうことです。いち担当として仕事をするということになります。

○小山委員

わかりました。先ほど栗原委員のお話にあった下からの意見を取り上げるということ、実際に市民の方と接する機会が多い会計年度任用職員の方の意見を吸い上げるというか、反映するというような工夫はどのようにされているのでしょうか。

○木村委員

我々、局区長が入る局長会というところで市長等からの指示を受けて、それを部長さん方に伝えて、そこから課長さん方に伝えて、課の中にはその課長さんから係員にお伝えていくということで、係員から何かあればそれを課長が集約して上に上げていくような、そういう流れに基本的にはなっておりまして、その中で会計年度任用職員の人たちからもきちんと話を聞くと、意識してやらないと実は出来ないことなのですけども、区役所はそれを意識してやらないと、組織崩壊しますので、ほとんどの課長さんは、そういうふうには話をして、コミュニケーションをとるということをやっています。

○小山委員

ありがとうございます。

○矢口委員

論点2の会議の仕方とかそういったことについては、小林委員も言ってくださっているようにざっくばらんにいろんなことを話すということが大切なんですけど、多分そのコミュニケーションの根本にあるところは人間観の信頼関係だと思うんですね。それをなくしてただ表面上の会議を開いて表面上だけで終わってしまうということがありますので。そこをどう高めていくかというのがポイントで、例えば、この例が適切かどうかということがあるんですけど、トヨタ自動車とかだと、運動会やるんです。もう全部署共通で、そこでもう駅伝大会だったかな。そこでもいろんな人たちと知り合って、それ仕事場に帰って行ってまた部署間での交流や会議があった際に、こないだ会ったねということで、その会議とかもそういうインフォーマルなところの業務外での信頼関係もあってそこで会議が円滑に進むということもありますので、何かそういう見えない形での、取り組みの裏の部分といいますかそういった取り組みが実施できるといいのかなと思いました。

○松田委員

私どもの所管しているところだと、区と情報共有を明確に図る必要があるものは当然するんですけども、これはお互いに知っておいたほうがいいかなとか、本庁側でやるとある団体さんとの活動はどこかの区の中でやるわけで、区の職員もそれを知っていると今後まちづくりに関して、いいことがあるんじゃないかな、どうしようかなというふうに悩むものというかグレーなものが多いんですよ。ただ担当職員は着実に業務を遂行することに注目するあまり、区への情報共有を忘れがちになってしまう。そこをやっぱ指摘してあげるのが課長さんなり、部長さんの役割だと思っていて、一言それを共有しておくだけで、必要なことじゃないかもしれないけどお知らせしておくみたいなの。そういう日常的な電話のやりとりなんかは、運動会ではないけれどもそういうことの代わりになるのかなと思っています。何かこうお願いする時

だけ本庁から電話が来たよみたいなことではなくて、日頃から関係無いかもかもしれないけどこういうのがあるよみたいな、そういう雑談ではないんですけども、少し余力のある課長さん部長さんが気を回して、各区と積極的に情報共有を図る、雑談をするというようなことはこれからやっていこうかなと思っています。

○藤本委員長

時間的なこともありますが、論点3と論点4をですね、組織の問題、人事の問題ということでもありますので、まとめて議論していきたいと思います。

○木村委員

組織人員関係ですけれども、平成の頭の頃というのは例えば、この業務を10人でやっていました。それが今どうなっているかというと、7人でやっています。その内の3人から4人が会計年度任用職員です。残った3人から4人の正職員のうち1人は、メンタルで時々休みます。1人は育児時間を取っていて勤務時間が短いです。そういう状況というのが、今の区役所の実態で、先ほど矢口委員からあった通り、会計年度任用職員の方々のモチベーションを高めない限り仕事が回らないんですよ。ここで正職員を単純に増やせばいいかというと、その量を増やしたところで質が担保されるかという問題があるので、単に正職員2人増やしました。だからミスなくなりますよね。には繋がらないんだと思っています。ですので、会議の初めの方に言いましたとおり、区役所は新規採用職員が配属されることが多いので、まず4月頃は戦力にならない状態なので、まず仕事覚えてもらうというところからスタートすると、仕事教える人も、自分の仕事のほかに、やらなきゃいけないので、そこでも戦力が削がれるということがあるので、単純増やしていくというのはなかなか難しい。それで効果を得るのは難しいところがあります。ただ、絶対量が足りないので事務が回らない。要は質を捨てない限り仕事が出来ないという状態になっているところは当然、コロナの出始めの頃のように、もうとにかく処理しないことには進まない時はもう量でやるしかないの、そういう時はどんどん増やす必要があったわけですけれども。そういったことなので、マネジメントがちゃんと出来るような体制を組んでいかないとガバナンスが発揮出来ないというところがあるので、そういったところで、管理職にいくら言っても、それだけでは足りない部分があって、やはり量と質の両方、職員側も必要だし、また会計年度任用職員の人たちをどうしていくのか、ということも今後大きく課題としてあると思います。やはり処遇の問題だけじゃなくて、先ほど小山委員からあったように、私たちの意見はどうなるのという、そこについて正職員との差があるんじゃないかということがモチベーションの低下に繋がったりもするということもありますので、そういったところを今後手当していかないと、実際現場が崩壊する危険があるなというのは、日々感じているところです。また人事異動もですね、定期的に区と本庁を、交互に行ったり来たりをして、両方分かっていたら、もっとコミュニケーションの面とかそういうのもプラスになるだろうという意見も当然ありますが、実は逆の面もあって、私が市役所に入庁した以降に、行革とかが始まって、なるべく人員を減らしましょうというのがスタートしたわけなんですけども、その時に、なまじ知ってるが故に本庁の人が、区役所まだこれでも大丈夫だよ。もっともっと負荷かけても大丈夫だよ。できるからと言っちゃうと、その結果、区役所側の負担がどんどん増えていくというようなことがある。それから区役所が大変だこのままじゃパンクすると言ったとしても、でも7時までに皆帰っているよね、本庁は9時まで残ってるんだけど。とそういうふうにならなくなってしまったりもするので、なかなかその行ったり来たりの中で、区役所に行くと、本庁時代苦労した経験があると、ここで文句を言ってもどうせ手当できないんだよなあと考えてしまっただけで言いつらくなる。あともう一つ、仙台市はあんまり無いんですが他の政令指定都市だと、本庁が上で区役所が下っていう認識持っているところ、旧五大市なんかはそういうのがあってですね、本庁から区役所に行くと、左遷という意識を持つ人もいるという、そういう話も聞いたことがあります。なので、仙台市は最初から大区役所制ということで、本庁の局と区というのは、対等な立場にあるので、その相互の同じ職級であれば同じクラスでしょという認識でやりとりをしているんですけども、そういうところでも、本人の中で区に行くというのが、マイナスという捉え方をしている職員もいるのでそこは、意識改革をしていかないとなかなか上手くいかないという面もあるので、そういったところは課題かなと考えています。

○京谷委員

私が入庁した頃というのは、ちょうどタイミングとして政令市移行の翌年だったものですか

ら、大区役所制に移行した時だった。その頃はみんなもう本庁にいたベテランの職員含めて、区役所に行ったので、まさに今の話もそうだったんですけども、その業務の回し方というのは、慣れたもんだったんですね。やっぱり時間が経過していく中で、若手職員や新規採用職員も含めて、区役所に配属されるようになって、だんだんやっぱりいろんなものを認識の継承も難しくなってきた、あと、多分意識的に、本庁と区役所の仕事のスタンスとしては、どちらかというと、本庁からおろされたことをやっているという認識が強くなってしまった時期が多分あったんだろう。それが更に進んで、今なかなか区役所の中でそういった仕事を回すということに関して、受け身ということが何か当たり前のような雰囲気を作ってきてしまったというところが若干反省としてはあるのかなとは思っています。先ほど会議のあり様の話でも申し上げましたけども、やっぱり人事異動だけではなくて日常的な人事交流をどう高めていくか、要するに区で起こっていることがいろんな社会制度が変わったことに対して、どう意見を集約して、実際の施策としてフィードバックしていくんだというところの仕組みと合せて人事異動を考えていかないと、人だけ動かしてもなかなかそこは上手くいかないと思っていますので、人事異動のあり方とマネジメントのあり方も含めてなんですけども、業務の回し方や人の配置っていうのをセットでこれからちょっと考えていかなきゃいけないのかなというのがやっぱり大きな課題かなという認識があります。

○小林委員

やはり本庁と区の中で、関係の中で区の人員と組織の問題というのは課題として大きなものではないかと思っています。例えば本庁の方で A 業務というものの新規で始めました。でもそれを区役所のそれぞれの 5 区に配分するとすると、区役所では 1 人分の業務量にならないので 2 分の 1 人ぐらいしかありません。ですので正職員じゃなくてやっぱり会計年度任用職員を配置せざるを得ませんというようなことが重なって、細分化された業務が区役所としては、トータルで見ると正職員 1 人分の業務量を超えているんだけどそこがまだまだ置き換わっていないというような現状があります。更にですね、人事制度の中では、区役所はそれに加えて定年延長になった方をどういうふうにも活用していったらいいのかというのは悩み事として、付加されるのかなと思っています。今回のヒアリングの中でも、役職定年者の活用にも効果を期待するというような意見も出てるところなんですけれども、やはり定数のパイがある中で、職員数全体を増やすというのは難しいということで、役職定年者の期待というのも高まる一方で、やはり私としては、区役所の方に中堅職員をこれまで以上に配置をしていただく方法というものではないかと思っています。これまでのこの委員会の議論でも、職員のコンプライアンス意識調査を通じまして、やっぱり係長に負担がかかっているよねということに着目をして、係長の働きやすさというところについてはちゃんと重要な課題の一つとして取り上げて、どう係長を支援していくかという視点でずっと解決に向けて今までできたと思うんですけど、その係長がそれでも回らないという状況が現実にあります。なので係長の補佐役ということで中堅職員の配置というのが役立つのではないか、組織の中で回すということの大きな鍵になっていくのではないかと考えています。人事異動というところのこの資料の中でも、本庁の中堅職員や課長係長に区役所業務経験者の配置が必要というのものもあるんですけど、私はその逆も必要なんじゃないかと思っています。係長課長の時に、ある程度区役所の事務を知る人がですね、本庁から区役所に来て、こういう大所帯の組織をどうマネジメントしていくかというのをですね、肌で感じながら組織の運営をしていくということと、改めてそういう年になって市民目線に立つということはどういうことなのかということのをですね、実体験するということはやっぱりコンプライアンスの向上に大きく繋がることですし、併せてその人員、人材育成にも繋がっていくんじゃないかと思っています。あとは DX の話も若干絡むんですが、役職定年者を置くということも勿論いいんですけど、中堅職員をそれに置き換えておくということは、やっぱり DX に向けてもある程度前向きに課題をとらえて解決していく提案というのも出してもらえないんじゃないかという期待もあるので、そういうところを検討していただけると大変ありがたいなと感じているところです。

○松田委員

ほぼ皆さんの意見と重なるところではあるんですけども、各区役所と一緒に何か調整しながらやる業務を所管している本庁の課長係長の方は、やっぱり区役所を経験していた方が、これは絶対いいだろうなと思っています。業務にそれが反映されて、より円滑な業務の流れにな

るということもありますし、何より本人が大変だとやりづらいんだろうなと思うんですね。その話の内容はともかく、それは経験した人が言っているのか言っていないのかによっても、受ける側の印象はやっぱりちょっと違うと思いますし、経験していないけれども言うその本人のなかなかこう苦労も見ているので、調整を多くするポストの係長課長さんは、やっぱり経験した人の方がいいんだろうなと思っています。あとは先ほどのお話にもありましたように私も20年近く前に区役所に行って、その経験がこびりついているので、それからもう相当経っていておそらく業務繁忙やら何やらで区役所の状況というのが恐らく大変になっているんだろうな。と思うのですが、昔のその経験があつてですね、適正な判断を邪魔することもあるので、1回だけと言わず、もしかしたら、市役所に入った最初の頃に1回行って、またこう係長課長になる直前にもう1回行くみたいなことがあつてもいいのかなと思っています。

○小山委員

とても興味深く聞いておりました。一番興味深かったのは、本庁から区役所へ異動は役職者でしか行われていないとか。本庁が上で区役所が下という認識があると言われて、ちょっとあるかもしれないと正直思いました。と言つても中でも身近な存在というのと、やはり区役所の方なので、やっぱり区役所の方に頑張つていただきたいなと思いました。人事異動の件では、5ページに記載がありますとおり、事務職の場合、一般的な異動サイクルは3年とされているが、業務内容によっては4年5年とちょっと長めにしたほうが事務ミスが起こりにくいんじゃないかということだったので、確かに私も区役所の業務をよく把握しているわけではないんですけども、いろんな給付とか、そういう手続きが複雑なものもあるのでちょっと長い方がいいのかなと思ったのと、それこそ、会計年度任用職員の方は、その異動無くずっとそこにいらっしゃるんですよ。だから正職員の方よりも詳しい会計年度任用職員の方がいらっしゃると思われまますので、そういう方をこう活用というわけじゃないんですけども、スキルアップしていただいて、適正な事務の確保に向けてやっていただきたいなと思います。

○栗原委員

事務ミスのところで、実際に職員相談の中でお話が出ることもあるんですが、やはり何かミスをした時に担当の方は忙しくてそこまで目を配れなかった。また制度が変わってわからなかったとか、あと他の人がお休みになってしまったのでその業務を引き継いでそこまで余裕がなかったというお話聞くことがあります。そうすると誰が責任を持ってチェックをするのかということになりまして、担当の方で言えば上の決裁をもらっていて上の人もスルーしているんだというのは当然見ますし、そうなってくると係長さんで、係長さんは先ほどお話が出ている通り、業務が繁忙過ぎて余裕がないと、他の業務を見る中でも、この1個を自分で調べてやるというところの余裕がない。この方は経験もあるし大丈夫だというベテランのバイアスがかかってしまつてスルーしてしまう。課長さんは係長さんがチェックをしているんだから大丈夫だというところでスルーをしてしまうという傾向が出てくるのかなと思います。そうするとやはりもう根本的にもうどうしようもないところではあるんですが、この業務繁忙をどうにか減らして、しっかりチェックをするようなプレイヤーではなくマネジメントのところの視点に立ってしっかりチェックをしたりだとか、部下に目を配るような余裕をつくり出す必要があるのかなと思いました。そこはDXであったり、業務そのものを減らしてしまうというものがあると思うんですけども、特に市役所の業務というのは、とても丁寧で細かくやってくれる傾向がある反面、そこまでやらなくても大丈夫じゃないかなと感じることも多くありますので、そういったところをばつさり切ってしまうという視点もあるのではないかと思います。あとDXについて一言補足させていただくと、DXを推進するのであれば、必ず上の方がDXに対する理解を含めて推進していただかないと、下の方のモチベーション、実際に携わる方のモチベーションがどんどんどんどん下がってしまうので、むしろ慣れてない、DXになじみがない方ほど、率先してモチベーションを持って進めていくという姿勢がとても組織として大事だと感じました。

○矢口委員

適正なマネジメントの確保というところなんですけども、人員が限られていて仕事の量が膨大という中であとできることとすると私が思ったのが、その職員の方の能力をしっかりと見極めるということが大切なのかなと思います。例えば簡単な例ですと、数字があんまり得意じゃない人に財務課とか経理課とかに配置するんじゃないかと、人とのコミュニケーションが得意だ

ったら窓口とかというように、その人の能力を見極めて、適材適所をもっとやっていくと、仕事の効率性とか、あとは本人も向き不向きで、向いてる仕事ができるということで、そういった面でのやる気とかモチベーション向上に繋がっていくんじゃないかな。だから、あとはその能力の把握をどういうふうにするのかというのを、ぜひ、人事部の方とかそういったところで考えていただくと良いのかなと思いました。

○藤本委員長

随分時間が押してしまって大変申し訳ございませんでした。論点5につきましては、先ほど来、DXの進め方についてご意見をいただいております部分でもあり、あと特に最後の部分、これからの部分については、資料2-1の最後のところで一応資料としてまとめさせていただいておりますけれども、そこは今後のどういうふうにしていくかについては我が方も、さらに検討していかなきゃいけないということになりますので、その部分は、なお、市の側でもう少し考えさせていただければと思います。その結果を受けて、今回の議事の内容も含めて、委員の方々にお送りする中でですね、また深めていただければと思います。一応、人事の話もあって、内部委員の人は正面を向いてお話ししていますが、本当は総務局長の方を見て言いたいこともあるはずなので、一応最後のコメントをお願いします。

○佐野副委員長

時間も時間なので簡単にコメントをさせていただきたいと思います。今回こういった形でですね本庁と区役所のヒアリングをさせていただきまして、様々なご意見を、ある意味率直な意見をいただいたんだというふうに思っております。冒頭の副市長の挨拶にもありましたが平成元年に区役所ができて35年経ちまして、私は昭和63年に入ったもんですから最後の1年間だけ区役所の無い市役所にいまして、翌年4月1日から一緒に働いていた人たちがみんな5区に分かれまして、その時はベテランの人たちが5区に行ったものですから、我々としては同じ気持ちといいますか、同じスタンスで、ツーカーで進んでたということだったんです。それから35年経って、それぞれの区でいろんなやり方、ローカルルール化してそのローカルルールが良いのか悪いのかという議論が、今まさにそういう状況になっているんだというふうに思っております。そういった形で課題も反映させていただきながらこの論点6ということで、6つに分けさせていただきましたが、これをどのフェーズでどの順番で、どの時間軸で、どこから取りかかっていくのかというのが、まさにこれからの課題でございます、これは並列で見るとはなくて、最後の論点6にどう繋げていくかというところが、これから我々の皆さんの意見を聞きながらやっていかなきゃいけないなというふうに思っておりますので、是非そこをですね、いろいろお知恵をいただきながら、より良い形で本庁と、区役所のあり方を見つめ直していきたいと思っておりますので、どうぞよろしくお願ひしたいと思っております。

○藤本副市長

ありがとうございます。議論は尽きない部分がありますけれども、引き続き、委員会の方でも、ご審議等をお願いできればと思います。それでは時間が限られておりますものから、これで一応、終了ということになります。事務局から事務連絡はありますか。

○事務局（コンプライアンス推進担当課長）

事務局からは2点ございます。1点目は、本日の報告事項協議事項につきまして何か加えてのご意見等ございましたら、11月10日金曜日を目途に事務局までメール等でお寄せいただければと思います。2点目が日程についてでございますけれども、次回委員会は年明け、来年の1月あたりを予定してございます。日程調整につきましては改めてお伺いさせていただきます。本日はありがとうございます。事務局からは以上でございます。

○藤本副市長

はい大変長時間にわたりありがとうございます。以上をもちまして、本日の委員会を終了いたしたいと思います。どうもありがとうございます。

3 閉会