

## 令和4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1月10日（火）15：00～17：00

会 場：仙台市役所本庁舎2階 第1委員会室

出席者：

〔会場〕 藤本章委員長、佐野直樹副委員長、岩城利宏委員、小山かほる委員、田尾祐一委員、武山広美委員、反畑勇樹委員、筒井幸子委員

〔オンライン〕 栗原さやか委員、矢口義教委員

議 事：

### 1 開 会

### 2 議 事

- (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）
- (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結果について（報告）
- (3) 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3年度における内部統制制度の運用状況について

【資料2-1】 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

【資料2-2】 令和4年度コンプライアンス推進に係る職員意識調査報告書〔速報〕

【資料3-1】 適正事務の確保に係る本市の現状・課題及び今後の取り組みについて

【資料3-2】 本委員会における協議の論点

【資料3-3】 これまでの適正事務確保のための取り組みについて

【資料3-4】 当面の協議事項・スケジュール

【参 考 1】 所管業務の緊急点検の実施について

【参 考 2】 仙台市コンプライアンス行動規範集

【参 考 3】 仙台市コンプライアンス推進委員会設置要綱

## 1 開 会

○藤本委員長

今年度第1回目の会議ということで、お忙しい中お集まりいただき誠にありがとうございます。当委員会の委員長を務めております藤本でございます。

外部委員の皆様におかれましては、今期も委員をお引き受けいただきまして、誠にありがとうございます。市の内部委員につきましては、4名全員本年度新たに就任ということで、よろしくお願いいたします。

現在本市では、本委員会で審議をいただきまして昨年4月に改定いたしましたコンプライアンス推進計画のもと、年次の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、報道等でご承知かと思いますが、今般本市におきまして、源泉所得税の納付遅延を始め、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。

コンプライアンスの推進や事務の適正化に向けた取り組みを進めてきたにもかかわらず、こうした事態となっておりますことを大変重く受け止めておりまして、これまでの取り組みも振り返りながら、どんな点が至らなかったのか、こういった点につきましても確認する必要があると考えております。

本日の次第におきまして、議事の(3)におきまして、適正事務の確保に向けた取り組みということで現況報告しながらいろいろご意見をいただければと思っております。限られた時間ではございますが、忌憚のないご意見、ご提言を賜りますようお願い申し上げます。

今年度初めての委員会ですので、委員の皆様から一言ずつお願いいたします。

(各委員より一言ずつご発言)

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）

はじめに、委員会の構成についてでございます。参考資料として当委員会の設置要綱を配付してございますが、要綱3条2項及び3項の規定により、委員長に藤本副市長を、副委員長に総務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が、本日は委員全員にご出席いただいておりますので、先ほどの要綱5条2項の規定により、会議は成立しておりますことをご報告申し上げます。

○藤本委員長

では次に、議事録署名委員の指名をさせていただきます。50音順にお願いしております、今回は岩城委員にお願いいたします。

それでは議事に入りたく存じます。本日は、議事(3)適正事務の確保に向けた取り組みについて多くの協議時間を頂戴したいと考えておまして、議事(1)(2)の報告事項については、まとめてご報告をさせていただきます。事務局からお願いいたします。

## 2 議 事

(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）

(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）

○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>

<【資料2-1】、【資料2-2】に基づき説明>

○藤本委員長

内部統制制度は、今般の不適切事務が相次ぐ状況においてはなお、適正な事務執行の確保に向け、より効果的な運営を図りながら継続して参らなければならない取り組みでございます。

また、職員の意識調査の結果につきましては、報告書の形としてもう少し整理をして次回以降お示しすることといたしております。

まずはこの二つの報告について、ご質問ご意見がありましたらお願いいたします。

○小山委員

資料2-1の「(3)職場のコミュニケーションに関するもの」をみると、どうしても立場が上の人に対して意見を言うことが難しいように思いました。「(4)組織風土に関するもの」では、会計年度任用職員を職場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に思いましたので、チームの一員として、互いに尊重して仕事ができる雰囲気になると良いと思いました。

ミスをした場合、なかなか報告しづらいところではありますが、「(6)内部統制制度に関するもの」の「仮に自分がミスをした場合に、速やかに上司に報告できるか」という問いでは肯定割合が高いため、この点は評価できるように思いました。

○藤本委員長

ただいまのご意見等について、事務局の考え方をお願いします。

○事務局（コンプライアンス推進担当課長）

コミュニケーションの難しさ、職位や任用形態の違いによるギャップのようなものに関して申し上げますと、説明の中にも申し上げましたが、昨年度、新たな推進計画を策定する議論の中でもご指摘いただき、認識をしておまして、新しい推進計画の中で、こうした認識があるということ、それが課題であるということを取り上げて、全庁で意識の共有を図っております。その上で各職場において円滑なコミュニケーションに取り組んでいって欲しいというところで周知をしております。

また、所属長や各課公所長、担当課長が対象になるコンプライアンス推進員研修において、今年度はハラスメントの起こらない職場づくり、さらには、信頼関係を育てるコミュニケーションをテーマに取り上げて研修を実施いたしました。繰り返しになりますけれども、各所属長が、職員や任用形態の間で認識のギャップがあるということを前提とした上で、ハラスメント

を起こさないというのはもちろんですが、日頃のコミュニケーションを活発にして、信頼関係を育てていくための心構えや具体的な言動を学ぶ機会とできるような取り組みを行っております。

#### ○小山委員

仙台市の取り組みは素晴らしいと思いました。資料 2-1 の「(2)コンプライアンスを推進するための行動に関するもの」の「上司の指示に疑問を感じた時に質問・意見できるか」では、上司・部下の双方の視点で認識に差が見られたとのことで、上司側はきちんとコミュニケーションを図れているという認識で、部下側はなかなかコミュニケーションを図れていないという認識のギャップはあるものの、こちらも問題意識を持って取り組んでいられるので、私は素晴らしいと思いました。これからも頑張ってくださいと思います。

#### ○岩城委員

意識調査は学校の教職員が対象外となっておりますので、この数字には反映されておませんが、小山委員からもチームの一員としてという話がありましたけれども、まさにチーム学校として、事務ミスの予防・防止は大事なことだと思っております。学校の中にも正規教員のほか非常勤の講師であったり、教員以外にも専門職や事務職員の方であったり、いろいろな立場の人間がおりますので、その中で事務処理をより適正に行っていくことが大事だとつくづくこの数字を見て感じております。

学校も 190 程ございますのでなかなか悩ましいのですが、基本は校長のリーダーシップのもと学校経営を行ってございますが、事務ミスが起きた場合、横展開で把握をしていかに自分ごととして再発防止に努めていくかということ、つきつめると職員の意識や行動変容ということになるのだと思いますけれども、それが簡単なようで難しいところだと思います。

事務ミスが他の学校であった時に、当然教育委員会としてはそういうことが起きないようにと校長会で周知をしたり、研修をしたり、また、毎年総務課の職員が全校を回って事務処理点検を行ったりしています。繰り返しになりますが、それを自分ごととして意識づけをさせていき少しずつ行動を変えていくための方策について、どういことをさらに行えばよいのだろうと悩みながら、少しずつ改善して取り組んでいるところでございますので、引き続きそこは意識して取り組んでまいります。

#### ○田尾委員

まず内部統制の方でいくつか質問をさせていただきたいのですが、昨年と比較し 155 件増えたというのは案件が増えたというよりも取り上げ方を変えたということでしょうかという点が 1 つ、重大な不備と普通の不備はどう区分けしているかという点が 1 つ、重大な不備には健康福祉局の分が多いように思われるが理由があるのかという点が 1 つです。

それから意識調査の方で申し上げますと、全体的に結果の数字が非常に高いと思います。民間企業へ同じアンケートをとった場合、ここまで高い数字の回答は得られないと思いますので、仙台市では一定の高い水準がキープされているように思いました。その高い水準の中で見なければいけないのが、前年比で上がっているのか下がっているのかということで、それがこの 1 年の成果であります。

二つ三つ申しあげると、仕事に対する意欲や問題意識というのはおそらく全体に高いのだと思います。例えば、Q4「市政の中でどういう役割を果たしているか理解しているか」や Q12「高い倫理感を持って行動できているか」、Q14「改善の意識を持って仕事に取り組むことができているか」では、もともと高い上、前年対比でも上がってきています。要はやる気があり、仕事にプライドも持っているようです。けれども、実際にやっていることについて自分を見つめ直してみると逆のようで、例えば、Q7「相手の立場に立って親身になって考えることができるか」や Q9「仕事において気を配った行動ができているか」、Q11「公平・公正に職務執行できているか」では、前年対比で落ちています。今 3 つずつ挙げましたが、要は抽象的な“やること”についてはやる気があるのだけれども、実際にやってみたことについては、自分は十分にできてないと反省しているのだと思います。

先ほどありました、30 代がマイナスが多く厳しい評価をしているというのは、30 代の方は、仕事のやる気が非常にあって、前向きな気持ちでいるのだけれども、結果的に自分として十分に満足できていないため、自分に対して辛い点をつけているように思います。だから 30 代の人たちは、おそらくやる気があるのではないのでしょうか。そういう高い理想に対して、厳しい評価をしていて、まだまだできるということなのではないかと思います。

もう1点だけ申し上げますと、先ほど小山委員からコミュニケーションがなかなか難しいとお話がありましたけれども、Q25「理想とする所属長に期待すること・求めたいこと」の考え方が、いろいろなところに引っかかりかぶさっていると思います。部下が主として上司に求めているものは、「相談しやすい雰囲気」あるいは上から5番目にある「日頃からの気軽な声がけ」といったコミュニケーションに対するものであるのに対して、管理職の方がこうあるべきだと思っているのは、「的確な指示・助言」で、「相談しやすい雰囲気・傾聴する姿勢」と比べると、部下側は63.6%対42%というように大きな開きがあるのですけれども、指導する管理職側は「的確な指示・助言」の方が上位で、「相談しやすい雰囲気」の方が下位にあります。それから部下側は「日頃からの気軽な声がけ」が上から5番目にあるわけですが、管理職側は上から9番目にあり非常に低い状況、また、「職員の個々の事情への配慮」も部下側がより望んでいる状況です。一方で、管理職側は「的確な指示・助言」や「リーダーシップ・統率力」、「組織内外との的確な調整力」が上位にあります。例えば調整力は部下の方で見るとかなり下で8番目ですが、管理職では4番目にあります。要は、部下の方は「相談しやすい雰囲気・傾聴する姿勢」に代表されるコミュニケーションや働きやすい職場を求めている、ところが、上司の方はどちらかというと、英雄型の「的確な指示・助言」や「的確な調整力」、「判断力・決断力」といった強いものを上司として持つべきだとまだ思っているということだと思います。この考え方の違いが、いろいろなところにかぶさってきているのではないかと思います。当然、上司側にはある程度そういうベースがあるわけですが、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ものだと思います。

#### ○事務局（行政経営課長）

私の方から内部統制に係る三つの点にお答えしたいと思います。

まず1点目ですが、昨年度と比較いたしまして、150件ほど増えたため捉え方が変わったのかということですが、捉え方は変えておりません。内部統制を始めてから、事故発生時の情報伝達ルートというのを定めまして、基本的には事案の重い軽いにかかわらず、報告をするというルールを決めております。なぜ増えたかということにつきましては、先ほど事務局の説明にありまして、2年目ということで、こういったルールが浸透してきたという点もあろうかと考えているところでございます。

2点目ですが、重大な不備とその他の違いということで、こちらも重大的な評価指針というものを定めておりまして、それに基づき評価を行っているというところで、こちらにつきましては複数で定めておりますが、例えば市民等への影響度のようなものであったかということで、人数や件数、期間といった外形的な規模がどうであったか、あるいは、質的な、生命身体に関わるものであったかといったところを総合的に判断して評価しているというところでございます。

3点目ですが、健康福祉局の事案が多いということにつきましては、例えば資料1の3ページの1番2番にありますとおり、どうしても健康福祉局で取り扱っている事業というのが対象者が多いであったり等、そういったことから、金額であったり、年数であったりというのが大きくなっているというところでございます。

#### ○藤本委員長

意識調査について、資料2-2の15ページの管理職に望む職員の視点等について、今般の不適切な事務処理を考える上でも非常に有益なご指摘だと思いますが、今の田尾委員のご指摘を踏まえていかがでしょうか。

#### ○筒井委員

田尾委員のご意見に本当にはっとさせられたというところがありました。たしかに管理職が持っているリーダー像が割と典型的なものを指しているのに対して、管理者以外の一般職員や係長職はバラエティに富んでいるように思われて、管理職以外の回答のばらけ方にその一人一人の違いというのがかなり出ているように思われるのですけれども、一方で、リーダーシップを発揮する管理職の職員はそうした個々のそれぞれの違いになかなかすべて目を向けきれず、典型的で型にはまったようなアプローチになっているということ、私自身の反省としても感じるところでした。職員としても非常に目を開かされるご意見でした。

#### ○栗原委員

資料1については、やはり事務の難しさにあるのではと思います。特に大量に処理しなければいけないとか、特例的な処理がたくさんあるとか、業務が煩雑であるとか、あとは異動が必

ずありますので、業務に詳しい方がどうしても定期的にいなくなってしまうとか、そういった要因も含めて、ミスというのはどうしても起こりやすい状況なのではと思いました。研修において一番いい教材は過去の事例でして、ただその事例を探ることがなかなか難しいのですが、事例を出した研修は、身に付き具合が違いますのでこれをいかに共有して、皆さんで再発防止のために生かしていくのがこれからの取り組みとして重要になってくると思っています。

資料2-2については、30代の方のマイナスの回答が多いのが目立つというのが率直なところだと思います。これが従前からお話が出ている係長職の負担が集中しているところに吸収されるものなのか、ただ係長職は30代だけではないと思いますので、そうではなく30代の方が意欲は高いけれども例えば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ったところが少し気になりました。

もう一つ気になったところとして、先ほども挙がっていたQ29「互いに尊重する雰囲気があるか」で、会計年度任用職員の回答がネガティブな傾向が高いというのはそのとおりではあるのですが、それ以外に正職員の中でもかなりマイナスが増えたところが気になりました。正職員と再任用と会計年度任用職員で分けていますので、正職員の方で比率が高まっているというのは、正職員として尊重されていないという話なのか、正職員と再任用との間で尊重の度合いが違うのかということをもう少し知りたいと思いました。おそらく皆さん、互いに尊重する状態が何なのか、考えているものが違うと思うので、職場としてどういったものをゴールに持っていくのか、もう少しイメージが具体的に共有できればいいのではと思いました。

あとは、詳細なフリーコメントの回答がこれから出てくると思いますので、そちらも拝見していきたいと思います。

○藤本委員長

ただいまのQ29の立場の違いの部分について、いかがでしょうか。

○武山委員

資料2-2の2ページの2回答者の属性(2)任用形態において、全体の割合としては、会計年度任用職員が25.1%、4分の1という数字が出ておりますが、宮城野区に限らず、区役所では会計年度任用職員は非常に多く、4割前後という状況になっております。特に戸籍住民課や家庭健康課は、6割近く、半分以上が会計年度任用職員というような実態もございまして、そういう中で、各所属長の苦労というのは私も目にしているところです。区役所の場合ですと、会計年度任用職員の多くに専門的な窓口業務を担ってもらっている状況ですので、3~4年で異動する正職員よりも長くその業務に携わっていただき、ベテランになっているという点で、業務に関しては非常に専門性が高い状況です。一方で、待遇面では不満なども声として出てきているというのが実際あります。それがこういったコンプライアンスに何らかの影響があるかもしれないというのは確かに考えられるかもしれませんが、ただ、会計年度任用職員が多い職場ほど所属長や係長から一人一人に声掛けをするということを特に気をつけていただいているところもありますし、一概には言えないかもしれませんが、大きな課題であることは確かだと思います。

○矢口委員

まず資料1の内部統制について、重大な不備が出やすいのは、地域住民の人命やQOL、生活の質に関するものが多いという印象を持ちましたので、こういったところを中心に、まずは気をつけていくということが大切かと思えます。どうしてもミスは出るのですけれども、その中でも、人々の生活や生活の質に直結するようなところは、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かと思いました。

そして職員意識調査についてですが、やはり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ように思います。資料2-2を見ていきますと、この点大きなマイナスは見られないのですが、毎年の調査を見ていきますと、ずっと80%前後で推移していてなかなか伸びない状況にあり、この経緯は何かと思ったのですが、組織風土というのは、上司と部下の人間関係、信頼関係が一番重要になってくるのではないかと考えております。そうなってくると、コミュニケーションが上手な人は早めに信頼関係を構築できるかもしれませんが、どうしても少し時間が必要になってくるように思います。仙台市の事情はそこまで分かりませんが、仮に異動が頻繁だったとすると、信頼関係が構築できない状況で次の職場に移ってしまっただけで、組織風土ができて上がる前に異動が繰り返されてしまい、良い文化が構築できなくなってしまうのではないかと感じた次第です。

それからもう1点、こういう調査をしてみると面白いのではないかと思いました。例えばこの組織風土やコンプライアンスについて、職場間で見た場合に、非常に高いレベルの職場間と低い回答水準の職場間をピックアップして、何かしらの形で参加して観察してみて、どこが違うのかというようなことを、項目を作って事例であぶり出しながら、実際にフィードバックしていくというのが改善に役立ってくるのではないかと思いました。

○事務局（総務部長）

組織風土について、80%程度からなかなか伸びないというのは以前からの傾向でして、9割台まで伸ばしていくというのが一つの課題としてみえてきているところかと思っています。上司と部下間の信頼関係はどうしたら高まっていくのかという点で、先ほどからあるとおり、上司側の意識とそれに対して求める部下側の意識のギャップが、これもまた以前から見られているところなので、ご提案があったように、職場の中でも高い数値を表しているところと低い数値のところ等をもう少し具体的に探してみるのも一つのやり方だと思いました。ご提案を踏まえて考えてみたいと思います。

### (3) 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

冒頭に申し上げましたような中で、コンプライアンスの問題と対応については非常に重要なテーマとして考えていく必要があると位置付けておりますので、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3-1】、【資料3-2】、【資料3-3】に基づき説明>

○藤本委員長

資料3-2の説明にもあったように3つの論点を中心にご意見ご質問をお願いしたいと思います。これまでの経過を踏まえて、まず内部委員の皆さんから、それぞれお考えを出していただければと思います。論点1のこれまでの取り組みの検証という部分についていかがでしょうか。

○岩城委員

これまでの取り組みを考えた場合、当然事務ミスの発生は教育局にもありますけれども、他局と情報共有したものについて局内で共有したり、何をすれば自分の局ではどういうことが防げるのかといった周知徹底だったりしているところではありますが、職員の意識調査にもありますけれども、部下から見た場合、上司から見た場合も含めて、それがどの程度個々の職員まで届いているか、自分ごと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と、反省も含めて思っております。

上司としての職場での声掛けの仕方も含め、いかに響くよう話をするか、また、実際の担当事務に置き換えてどのように変えていくのか、例えば年代や職務の経験年数によっても業務の理解度が違いますけれども、若手職員による発想を生かした事務改善もあるでしょうし、ある程度業務を経験しているからこそ、では何をどう進めたら今の業務をより一層改善する仕組みになるのかといった事務改善もあると思いますので、こういったことを意識づけられるような取り組みが大事だと思ってお聞きしました。そういう意味では、どのようにすれば適正な事務が行えるかといった、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も大事かと思っています。まずは局長が所属長等に対してそうした意識づけをできるような仕掛けや事例づくりが必要だと思っております。

○武山委員

こうした方がいいのではというご提案までには至らず、感想がメインの意見になってしましますが、私は平成27年度に総務課長に着任してから、宮城野区役所は8年目になります。

まさに平成27年度のコンプライアンス行動規範集を作成する際に総務課長として検討部会のメンバーに入り、約2年前にはまちづくり推進部長として当委員会にも参加させていただき、この8年間区役所でコンプライアンスに向き合ってきた立場として、感じた変化と最近明らかになってきた課題を申し上げますと、先ほどのアンケート結果にもあらわれているように、何かあったらすぐ共有、報告をするということは、本当に徹底されたところだと心から思いま

す。宮城野区では、区独自のルールということで、何かあったらその日のうちに区長まで上げることにしています。途中係長や課長、副区長がおらず間に誰もいなくても、区長まで上げてよいこととし、まずは口頭で報告というルールをここ何年も話してきたことが成果になっているのだらうと思います。一方、共有することで今後の事故対応を含め組織で取り組むという認識をもつところまではいっていますが、それを次にどう生かすか、具体的にそれをどう教訓にして理解していくかということがやはりまだ足りていないと感じています。ではどうしたらいいのかという点は、まだ結論が出ないところではあります。

変わってきたと思うこととしては、ここ1~2年特に事務ミスとしては、初歩的・基本的なことの理解が不足しているというものが多いのですけれども、特に知識経験が豊富なベテラン職員が退職をする年齢になり、何年かは再任用でお力をいただいておりますが、その方々も最終的にご卒業されて、ここ2~3年はそうした“ちょっとおせっかいな先輩たち”がいなくなりました。それはあらかじめ分かっていたはずなのに手をうっていなかったのも、先輩たちがなくなった後をどう埋めていけばいいかというところで、ちょっと手をこまねいている部分があると現場の感覚として思っているところです。

それからもう一つ、区役所の場合、新規職員が毎年度20名前後入ってきます。育った環境が異なり多種多様ですので、そういった職員とどう向き合うかという点で所属長の方々は大変苦労されていると思います。一つ教えるにしても、一人一人の特性に合った伝え方や示し方をしなければなかなか理解してもらえない職員もいますので、今までにはなかった課題も出てきています。今後、定年延長もあって職員の年齢幅が広がっていく中、職員とどう向き合っていくか、一人一人にどう指導していけばいいのかということは、所属長一人の手には負えないと思いますので、職員構成が変わることを念頭に、そういったことを相談できるポジションや場があると助かるという思いがあります。

コミュニケーションと一口でいうのも非常に難しいですが、先ほど新規採用職員が多いと申しましたけれども、ここ数年コロナ禍で新規職員の集合研修が短くなってしまった、場が少なくなってしまうことは由々しき事態だと思っています。やはり同期の仲間は何でも相談しあえる心強い存在ですので、1~2年目の新規採用職員が集まれる、研修というよりはオフサイトでオリエンテーリングをしたりフィールドバックをしたりというのを意識してここ3年くらい続けているところでして、職員の構成や質が変わっていくであろう中で、どう対応していくか手探りをしながら悩んでいるところです。現状を訴えるだけになってしまいましたが以上です。

#### ○反畑委員

ここ数年全庁的にコンプライアンスに取り組んできたということもありまして、当局でも、朝礼を通じた職場環境づくりや若手職員と局幹部との意見交換の機会を設けたり、事務的な面では、様々な課題を共有してミス防止に努めたりという一般的な取り組みは行っているのですが、やはり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なのだらうと思っています。

先ほどの資料の中で気になったのがQ16「職場で困っている人がいたら手助けしてアドバイスすることができるか」では結構なマイナスがあり、Q30「職員の指導育成を行う積極的な雰囲気はあるか」でも軒並みマイナスになっている点です。育成しようというのは必ずしも上司と部下の関係だけではなくて、経験年数が長い人と短い人の関係だったり、ベテランと若手との関係だったり、同僚間での関係でもあると思います。リスクチェックシートでは、何かを発出する前にダブルチェックをする体制を掲げていますが、それが漏れてミスが発生しているということは、同僚間にも問題があったり、チェック自体が形式的になっていたりということもあるのだらうと考え、今まではどちらかというと上司と部下との関係を改善した風通しのよい職場環境づくりというのを挙げてきたのですけれども、それはそれで引き続き必要ですが、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ったところももう少しやっていかなければミスを事前に防止するところにはなかなかたどり着かないのだらうと報告書を見て感じたため、そういったところにも今後、取り組んでいく必要があると思います。

特に昨年来、仙台市内でいろいろ事務ミスが発生したこともありまして、重大なミスについては情報共有されているのですけれども、やはり局特有の事務というのはあるものなので、当局では、改めて局特有の事務についても洗い出し、これまで起こった事務ミスについて情報共有をして、ミス防止についての体制を再度整えるということをやっておりますが、さらに同僚間

の横の繋がりの中でどう防いでいくかということも含めてやっていかないといけないと改めて思いました。

#### ○筒井委員

環境局には4月に来たばかりですので、局内については今年を見ているということなのですが、全体として見ますと、武山委員もおっしゃったとおり、何か起きたときの対応が本当に早くなり、迅速な対応は組織の中に根づいてきたように思います。それから、コンプライアンス規範集ができたときは、ほとんどの職員はなんだそれという感じでしたけれども、今は当たり前のこととして定着してきているような実感もあります。

ただ一方で、たくさん取り組みを考えて毎年いろいろなことをやっている中で今般の事務ミスが続いており、こういうことを言うと言いついなるのですけれども、正直申し上げて、局内ではもうこれ以上何をすればいいのだろうといった嘆きに近い気持ちもある一方、今回、リスクチェックシートの見直しや総点検に取り組んでみると、意外に深掘りできておらず表面的になっていたと気づくことが多かったです。今回総点検をするにあたって、環境局長から全係のミーティングをするよう指示があり、係長がトップになって係員同士でミーティングをしたものを、部長級が吸い上げて、係長同士のミーティングをして、それが今私や局長のところへ上がってきているところでして、ここはもっと深掘りして対策できたはず、こっちではチェックしているけれど同じ業務を行っている隣の課はチェックしてなかったといったことが割と出てきて、これ以上何をすればいいのだろうと言っていたけれども、拡充とか広げるとかではなくて、もっと深くやれたというようなことを最近感じていたところです。

それから、反畑委員がおっしゃっていた横の共有という点ですが、昔は広げている書類を見ればこの人がこういうことをしているというのが、あるいは話している電話を聞けばこういうところに困っているというのがなんとなくみえたのですけれども、今は電子化されており、パソコンやメールでいろいろなことをやってしまうので、なかなか気づくきっかけが少なくなっているということがあります。業務としては改善してすごく良いのですが、そのようなマイナスの面もあり、気づく仕掛けを意図的につくらないと、気付けなくなっているというこの時代の変化のようなものも話し合いの中で出てきました。

#### ○田尾委員

現場の話をお聞かせいただいて、大変参考になりました。私も銀行を経営しているので事務ミスについてはなかなか難しい問題だと感じており、完全になくするのは実質不可能だと思っています。

資料3-2の論点や方向性については、このとおりだと思います。ここに書いてあるテーマが課題であり実行すべき点だと思います。なかなか特効薬はありませんが、できる限りの対策とそれを推進する実行力を持たなくてはなりません。

まず一つ目ですが、私もすでに数年コンプラ委員をやらせていただいている中で事務ミスが起きたことについて、非常に責任を感じています。そういうミスが起きたことについての責任を職員の方はどのくらい真剣に考えていらっしゃるのでしょうか。責任感を強く持つことをもう少し浸透させたほうが良いと思います。民間企業であれば、信用を損なうようなミスを起こせば取引がなくなり、お客様の数が減って、会社自体が危うい状況まで追い込まれることもありますし、大なり小なりシステム障害を起こせば、お客様から非常に非難されます。仙台市は行政官公庁でありますけれども、そういう意味では、責任に対する捉え方が少し甘いのではないかと思いますので、そこをもっと職員に植えつける必要があると思っています。何かを起こせば市民にも市長にも上の人にも同僚にも迷惑がかかるため、そういう責任感を強く持ってもらうよう、特効薬はないわけですが、やはり事務は大切なのだ、事務ミスをしてはいけないのだ、こういったミスが起きているのだということを、都度植え込んでいくしかありません。それは、あの上司また同じことを言っている、とそのくらいに思われて初めて浸透していきます。日々同じことを言い続けるといった無駄と思われるようでありながら徹底した、そういう問いかけが必要かと思っています。

それからもう少し技術的な話をすると、ここに書かれている対策も非常に現実的でよろしいかと思いますが、もう一つ言うのであれば、多数ミスが発生している部署や手続き、あるいは新しい制度ができたときにミスが発生しているということは、やはりその傾向と対策について、メリハリをつけて、筒井委員がおっしゃったように深掘りすべきところは深掘りしていただくことが有効なのではないかと思っています。



事務ミスは人をたくさん雇い、徹底的に体力とお金をかければなくなっていくわけですが、そういうことが必要なわけではなくて、どうやって効率的に修正していくかということが必要だと思えますので、そういう意味でメリハリのついた体力のかけ方も大事になると思えます。

銀行の例でいうと、こういう事務については、二つの別働隊が事務のチェックをしています。一つは監査担当で、一年に一度くらいその部署について、事務が適正に行われているかをチェックし、もう一つは監査ではなく指導という側面で、指導員がそれぞれの部署について、事務が適正に行われているどうか、人の動きも含めて指導します。参考になるかは分かりませんが、どうしてもやるのであればそういう別働隊を作って、1年間回すという形もあるかもしれません。

もう一つ申し上げますと、ジョブローテーションをもっとやったらいいのではと書いてありますが、それもそのとおりだと思っていて、長年同じところにいると、本人もマンネリ化するのにはあるのですけれども、担当業務を2年ごとくらいに変えていかないと、その業務をできる人が庁内に複数いない状態を作ってしまうことになり、そうすると、他の人がその業務を知らないという状態になり、次の異動で異動させる人がいなくなってしまう。その結果、またその人がより長く業務にあたり、他の人はその仕事がますます分からなくなってしまうので、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のが一つ、牽制する機能としてあると思えます。

それから最後に申し上げたいのは、心理的安全性という言葉がありますけれども、心理的安全性の確保されている職場を作らなくてははいけません。医者の手術の事例でいうと、怖い先生のチームの場合、医療ミスが起きているあるいはこうした方がより良いという話があっても、一緒に手術をしている部下の看護師たちは、怖くてその先生に発言できない一方、優しくなんでも聞いてくれる先生のもとでは、部下は気づいたことを発言できます。そうすると、そこで気づき生まれ、次の手術の時には、怖い先生のチームは何も直ってないのに対し、優しい先生のチームは、前回の手術の問題点やミスが改善されて、より向上した手術ができます。そういう心理的安全性が確保される職場を持つことがいろいろなミスをなくしていくことにつながります。そのためには、先ほどから言われているコミュニケーションの良さ、そういうものをベースとして作る必要があると思えます。

#### ○事務局（総務局次長）

これまでの取り組みや検証についてご指摘ありがとうございます。

内部統制の報告をたくさんいただく中、何か起きた時の報告がすぐ上がるのは悪くないことだと思いますが、次にどう生かすのかという点では、せっかく集まった多くの失敗事例を使用できないかと考え、データベースのようなものを作成してもらったのですが、それだけではなかなか足りないように思っていたところ、栗原委員からお話のあった、事例を基にした研修を取り込む、あるいはもっと早くもっと広くどこでどんなミスが起きているかについてみんなに共有していく必要があると思いました。

また、職員構成に関して、ベテランの“ちょっとおせっかいな方”がいなくなってしまうと若い人たちだけになっている職場や、ベテラン職員による“ちょっとおせっかいチェック”が効かなくなっている職場に対して、たしかに我々手を打ってこなかったかもしれないという反省点がございまして、そういう意味では業務知識の研修のやり方等も考え直さなければいけないとお話を聞いて思った次第です。

また、田尾委員からいただいたジョブローテーションの話ですが、なかなか難しいところで、ジョブローテーションは短くすればするほど業務理解が深まらないという問題もあるため、そのあたりをどうマネジメントしていくか我々も考えなくてはいけない課題だと思っております。今のご指摘を踏まえながら、もう少し具体的方法を考えていきたいと思いました。

#### ○小山委員

適正な事務の確保という点で、今回の不適正事務、資料3-1の3ページの期末勤勉手当に関わる源泉所得税の納付遅延について、私自身こういう仕事をしていますので、5,000万円の延滞税及び不納付加算税が課せられることは残念だと思いました。私も訪問先で毎月納付しているかどうか確認して欲しいと言われているので、確認を行っています。主な要因として組織的な確認が不十分だったとあり、担当者以外のチェックは必ず必要なので、担当者のダブルチェックができてなかったのかと思いつながりながら資料を読んでいくと、決裁の過程で気がつかなかったということだったので、確認の仕方も検討する必要があるように思いました。

内部統制上、適正な事務執行体制があっても、そのとおりに運用されていないと有効に機能しなくなるので、やはり運用体制が大切なのだと思います。その他給付誤り等、課内における確認体制が不十分だった等の要因が多いようですが、入力チェック、ダブルチェックは確実に遂行して欲しいと思います。また、ミスの原因で、根拠法令等の理解不足によるものが挙げられておりますが、皆さん緊張感を持って仕事をしているように思うので、既存の問いに「緊張感を持って仕事をしているか」という項目があったかどうか私ももう一度確認してみますが、入れていただきたいと思います。

今後の取り組みということで、資料3-1の5ページの新規で入った(1)所管業務の緊急点検の実施、新規の(2)第三者による検討、(3)の拡充も素晴らしいと思いました。

別紙2のように、リスクチェックシートを作成して提出させるようにしているのは、とても評価します。ただやはり、すばらしい仕組みを作っても、きちんと運用されていないと機能しないので、今度は運用状況がきちんと機能しているか点検をしていく必要があると思いました。先ほどお話がありましたように、チェックシートがこれでいいのかということではなく、チェックシートを深掘りしていただいたり、こちら先ほどお話がありましたように不適正事務が発生している部署が集中しているようなので、その原因を探ったりしていく必要があると思いました。

#### ○栗原委員

すでに皆さんにいろいろと発言していただいているとおりにかとは思いますが、事務ミスがなくするという点ではやはり構造的な対応が第一だと思っています。システムを変える、もしくは帳票が紛らわしいのであれば帳票自体の色を変えてしまう等、人に左右されずパッと見て違いが分かるようにしてシステム上間違いが起きないように対応していく、チェックシートを使用してダブルチェックを担保していく、そういったものが第一だと思っていて、そこでもできないものについて、人的な対応として研修等の防ぐ仕組みを作っていくというのが順番になるのではと思っています。あとはそれを包括するものとして、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というのが基本的なところであるという印象です。

それから、研修に関していうと、やはりどうしても他人ごととして捉えてしまう傾向がありますので、他人ごとをいかに自分ごと引き寄せられるかが人的な対応である研修の中で重要になってくるかと思っています。熱心に聞いてくださる方もいますが、そういう方は大体事務ミスをしないう傾向が高いですので、重要なのは他人ごととして捉えている方に対して、いかに他人ごとではないという認識を持っていただくかということかと思っています。それについては先ほどから繰り返しになりますけれども、事例が一番効果的だということですが、事例については、背景と“こういうミスをしました”だけではなく、できれば、結果や影響も書いていただきたいと思います。これだけの損失が出て、これだけの責任追及がされたという点も含めて、このミスはどこまで広がっていくのかいうところまでイメージを持てるような事例にしていけると良いと考えています。あとは、研修はやり過ぎてしまうと埋もれていくので、できればポイントを絞ってメリハリをつけた形で、大事なものを重点的に、なるべく具体的にやっていくといいと思います。研修の中で、では次は所属内で何につなげていけるのだろうと考えていただくところまでできると、一連の流れとして良いように思います。

あとは、引き継ぎの機会は新しい目が入るきっかけになりますので、引き継ぎの時に新しい方の目を通して、改めて手続きが法令や事務マニュアルに沿っているのか、何か問題はないかと確認する等、引継ぎをきっかけにするということも効果的だと思います。

最後になりますが、あまり根拠があるものではないのですが、私が見てきたものとして、熱心な意欲のある方を、他企業を超えて交流させていくということも効果的な取り組みになることがあると思います。今回の事務ミスを防ぐということもそうですけれども、やはり温度感が違います。より意欲的な方は、他の意欲的な方と繋がることで相乗効果が生まれますので、それを全体的に活性化させて組織の雰囲気を変えていくということも方法としてあるように思いました。

#### ○矢口委員

筒井委員と栗原委員がおっしゃってくださったことなのですが、これ以上何をすればであったり、研修をやればやるほど埋もれていったりというのはまさにそのとおりに思いま

す。今後の取り組みというものを見させていただきますと、確かに網羅的であり、理想であるように思います。ただ、「これをしてはならない」「これをしなければならぬ」「これはどうなってるのだ」と問い詰めるような消極的でネガティブなものばかり用意していくと、かえって職員の方々のモチベーションがさがれていくような気がしてしまっていて、かといってももちろんこれは大切なのですけれども、よりポジティブで前向きな取り組みとして、他部署ではこういう改善事業をやってミスを防いでいるというようなベストプラクティスの事例を共有して、もっとこうすれば改善してよりよい職場になるといった情報共有を促進する場を作っていたらと感じました。

個人として今、私は大学で学科長をしており、いろいろな学内業務や教育にも関わっていると思うのですが、試験は非常によくできるのですけれども、自分の管理ができず、いろいろな書類の提出のミスをする学生が多くいます。もしかしたら、職場でミスを繰り返す方々は、知識レベルや勉強のIQは高いかもしれないのですけれども、そういう何かしらの問題を抱えている可能性もあるのではとふと思いました。これだけ徹底されていてもミスを繰り返すのは、そういった可能性があるのかもしれない。

また、職員意識調査のところで、上司がハラスメントを恐れて厳しい注意をできない、だからどうしても、職員に対する指導ができなくなってしまうということが出ていました。私も、教育の立場で学生にあまり厳しくあたりすぎると、この先生ハラスメントだと言われて少し恐る恐るになってしまうのですけれども、部下に対しても、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をするべきなのではないかと思いました。上司ばかりにハラスメント研修をしているのですけれども、部下もそういったことをしっかり認識する必要があるということと、それからもう1点、上司と部下間の確認や相談ということで、よく職場内で上司のリーダーシップだけが問われるのですけれども、実は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になってきます。経営学では、フォロワーシップ、部下としてのありようといった考え方がありますので、どういう行動が部下として正しい振る舞いなのかということもあわせて、いろいろな研修等を進めていったらいいのではないかと思った次第です。

○佐野副委員長

特に外部委員の方々からは非常に貴重なお話をいただいております、感謝を申し上げる次第でございます。

田尾委員からお話いただいた責任感については、非常に重要な視点だと思っております。私もコンプライアンスの取り組みを進めてきておりますけれども、コンプライアンスのためのコンプライアンスの取り組みになってしまっているのではないかと、本質的なところを見失いかねない状況もあるのではないかと感じておまして、そういう意味では責任を持って仕事をしていくことは第一の基本になるところだと思っています。そのためには、耳にたこという言葉があるように、上司が何度でも繰り返していくという必要性があることを改めて感じておりますし、やはり何事やっていくにもメリハリというのは大事だと思っております。研修もただメニューを作ればいいということではなくて、どこをどう深掘りしていくのかという点に重点を置いて進めていくことが非常に大事だと思っております。

確認の仕方については小山委員からもありましたけれども、やはり制度を作っていくということではなくて、その運用をいかにやっていくかというところは改めて大事だと思っております。この間のミスの発生もみますと、特に緊張感を持ってやっていく、しかもそれを他人ごとではなく自分ごととしていかに緊張感を持ってやっていくかということを職員に植え付けていくことが必要なのだろうと改めて思っております。

ただやみくもに注意をすればそれはハラスメントということかもしれませんけれども、矢口委員からいただきました部下としてのありようという、そこに至るまでの上司と部下の間に関係性といいますか、お互いに承認し合っている中であれば、それはハラスメントではなくて、いわゆる指導や良い方向に向く助言になると思いますので、上司と部下の間でお互いに承認関係を作り上げていくことが最初に大事になってくるのだろうと改めて思った次第でございます。

○藤本委員長

論点1ということでありましたけれども、委員の皆様からは論点3まで踏み込んだ形でお話をいただきました。時間的なこともありますが、論点2の要因の背景について、やはり職員の

側で、種々どのように見ていかなければならないのかというのがあるため、内部委員の皆さん、論点に即したところでの発言をお願いします。

#### ○岩城委員

直接的な原因としては思い込みと確認漏れ等で、基本的には主担当副担当という位置付けで業務をまわしておりますけれども、担当職員が業務ごとにマニュアルや引継ぎ資料を作成してしっかり文書化することが基本かと思います。ただ私も教育に移って、意外とマニュアル化はしているのだけれども十分でなかったり、先輩からの口頭口伝で引き継がれている部分も一部あったりすると聞いておりますので、先ほどあったシートの色を変える等、経験が浅くとも思い込みと確認漏れといった間違いが発生しないような仕組みづくりというのが仕掛けとして必要なのだらうと思います。それを作り込むときや例えば制度が変わったときに、定期的に複数の目でチェックして、「このほうがミスが発生しにくいよね」あるいは事務ミスではなくても「こうしたほうが効率的に業務を軽減できて同じような効果が出るよね」と議論してやり方を改善していくことが大事だと思っております。

もう一つ、組織的な課題としてジョブローテーションや人材育成の話もございますけれども、私が前にいた財政局の税の部署では、地方税法という法令に従って、適切に事務をすることが基本中の基本でございます。そうした中で、やはり経験年数に応じて知識の深さは違いますが、同じ案件には公平に同じ対応をするのが基本ですので、その時に何をもって公平性をすり合わせているかということの事務処理の流れというのは基本的に確立したものがございまして、例えばそれを1年目の人はまず勉強して身につけましょう、2年目の人は教えることで逆に自分も気づくことがありますので新規採用や他部署から来た人に教えましょう、3年目以上の職員は、今まで行ってきた業務を改善しましょうと組織的にやっていくと聞いて、なるほどと思いました。従事する職員から見た場合のやり方の視点も、それぞれの仕事の種類で違いますが、その職務での経験年数に応じてそういったことを意識的に働きかけて、例えば年度当初に今年はどういうことを変えていきましょう、私はこういうことをメンターとして指導していきましょうと設定して、期末の評価ではないですけども、こういうことをやって改善しました、事務ミスの防止に少しでも寄与できましたと、そのように意識づけする方法もあるのだらうと感じているところでございます。

#### ○武山委員

私からは大きく二つなのですけれども、事務をするということは、新しく何かを始めるとき以外は、大縄跳びに入っていくようなものだと思います。躓かないように縄を止めないように、つまりミスをしないようにと意識するあまり、そもそもこれは誰のためにやっているのか、だから何をするのかといったこと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よくない要因の一つなのではないかと思えます。ミスがないことは良いのですが、それだけが本当は大事なことでなくて、その本質、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なのだらうと思っています。区役所の場合、窓口業務がありますので、窓口を止めて研修することはできませんが、例えば何チームかに分かれて、1/4くらいはこのことについてしっかり学びましょうと意識してやっていく必要があるのだらうと思ったのが一つです。

もう一つなのですけれども、先ほど言ったような事例を組織としていかに共通するか、生かしていくかということ考えたときに、一つの組織だけではなく縦横、特に区役所の場合は業務の主管局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なのだらうと思っています。区役所側だけで横で繋がって課題を認識していても制度的な大きな改善にまではなかなか繋がりませんので、本庁の方にも現場の声を自分ごととして捉えてもらえるよう伝えていかななくてはならないということ、気をつけていく必要があると思えます。

#### ○反畑委員

事務ミスの要因は記載にあるような知識・習熟の不足ももちろんありますが、いろいろな事務がマニュアル化されてシステムチックになっている中でもミスが発生することを考えると、実はシステム化した時点で中身にミスがあって、何年も誰もチェックをせずにそれが当たり前だと思っ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をする必要があるのだらうと思っています。

さらに横の繋がりがやはり非常に大切だと思いますし、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だと思います。

話は戻りますが、リスクチェックシートを作っていますけれども、事務ミスがある度に項目が増えていくので、全部網羅されていないのでしょう。そのため、そういったところも含めてもう1回やっていくのですけれど、だんだんチェックシートが増えていき、そうすると逆に一つのチェックが形式的になってしまって、やっているだけで実は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ように感じています。

次に、先ほどから様々な意見が出ていますけれども、一つ一つのことにはちゃんと意味があるということを確認した上で、今やっていることが正しいのかどうかという確認も含めて、常に意識を持ってやっていく必要があると思います。そうした意識を醸成していくためには、日頃からのトレーニングといいますか、研修やコミュニケーションが大切なのではと思っていました。そういった意味で、今後の取り組みとしては、知識と合わせて、改めてチェック体制と縦横の繋がりを強化することで、それをさらにカバーしていくような体制づくりを考えていきたいと思っています。

○筒井委員

私も他の委員の方と同じで、田尾委員もおっしゃいましたが、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にもう一度立ち返らなければいけないと思いました。組織的な課題といいますか、ある意味コンプラ慣れしてしまっているようなところもあって、ただコンプライアンスの取り組みをしているようにするためにリスクチェックシートを見直しているわけではないので、何のためにリスクチェックをやっていたのか、やはりそれは市民の皆さんに迷惑かけない、市民の皆さんのお役に立てる市役所であり続けるためにやっているのだと改めて捉え直さなければいけないと思いました。そしてそれは、行動規範集の一番最初に書いてあることなので、原点をもう一度確かめ合うことが大事なのだらうと思いました。

それから、環境局は環境局の中がよければ良いとだけ考えていてはいつまでも他人事になってしまうので、市の中で起きていることは環境局で起きていることと同じだという、そういう意味で局を超えた意識を作っていく必要性があると痛感しました。

○藤本委員長

ただいま内部委員の方から背景等について触れさせていただきましたが、論点3の取り組みについてもお話をいただいております。次回においても少し成案に向けて検討を進めていくこととなります。論点3の部分について外部委員の皆様方で、補足的なご指摘があれば最後にいただければと思いますが、どなたかいらっしゃいますでしょうか。

○田尾委員

ミスの中身について、資料3-1の最初のページに「対応策は設けられていたが手順に沿っていない」等、運用面に不備があったものが最も多いと書いてあります。ということは対応策があるのに実行されていないということになり、知っていてやらなかったのか、知らなくてやらなかったのかの二つに分かれると思うのですけれども、少なくとも、知っていたのにやらなかったものは直ちに潰せるわけです。少なくともそれはしっかり守らせることで潰せると思うので、そういう具体的な作戦を立てていただければと思います。

○事務局（コンプライアンス推進担当課長）

<【資料3-4】に基づき説明>

○藤本委員長

今後のスケジュール等についてご説明申し上げました。よろしくお願いいたします。

他に何か事務局の方から連絡があればお願いします。

○事務局（コンプライアンス推進担当課長）

協議事項に関しまして、加えてご意見等ございましたら今週の13日(金)を目途にメール等によりお寄せいただければと存じます。

次回委員会は2月14日(火)午後3時からを予定しております。出欠については改めてご確認させていただきます。

### 3 閉 会