

平成29年度第1回 仙台市コンプライアンス推進委員会 議事録

日 時:平成29年12月1日(金)16:00～17:55

会 場:市役所本庁舎2階 第4委員会室

出席者:藤本章委員長、加藤俊憲副委員長、岡崎宇紹委員、小林弘美委員、斎藤恵子委員、
佐藤良一委員、田尾祐一委員、矢口義教委員、八島徳子委員

議 事:1 開 会

2 議 事

(1)平成29年度コンプライアンスの取り組みの実施状況について(中間報告)

(2)事務の正確性を期すための取り組みについて

(3)平成29年度コンプライアンスに関する職員意識調査について(案)

3 閉 会

配付資料:資料1 平成29年度仙台市コンプライアンス推進委員会委員名簿

資料2 仙台市コンプライアンス推進委員会設置要綱

資料3 平成29年度 コンプライアンスの取り組みの実施状況について(中間報告)

資料4 事務の正確性を期すための取り組みについて

資料5 平成29年度コンプライアンスに関する職員意識調査について(案)

1 開 会

○事務局(コンプライアンス推進担当課長)

(資料1に基づき、今年度の委員構成について説明)

(資料2に基づき、委員会運営の基本的な事項について説明)

(定足数を満たしていることの確認)

○藤本委員長

今年度、新たに田尾委員にご就任をいただきました。内部委員も一部入れ替わっていますので、議事に入る前に、委員の皆様から簡単に自己紹介をいただければと思います。

○岡崎委員

宮城野区長の岡崎です。この前は健康福祉局の次長をしておりまして、局の統括コンプライアンス推進員として取り組んでまいりました。健康福祉局は出先の公所が多く、職員の顔がわからないということが多かったのですが、宮城野区は基本的には区役所に職員がいて、顔を見てわか

るという関係にある程度築きやすいと思っています。反面、かなり人数の多い課や嘱託や臨時職員が多い課もありますので、その点についてこれからどのように対処していけばいいか、問題意識があります。よろしくお願いいたします。

○小林委員

市民局の小林です。昨年度に引き続き、この委員会にお世話になります。私は、今、市民局の次長として局の統括コンプライアンス推進員をしています。風通しのよい職場づくりを目指し、局の実施計画をつくって、それに基づいて様々な研修などを実施しているところです。市民局は5年目になるのですが、普段から区役所の職員とともに仕事をする事が多く、そういった点から、日々改善できることはないかと思って仕事をしているところです。よろしくお願いいたします。

○斎藤委員

文化観光局理事の斎藤です。私も小林委員と同様、昨年を引き続いて就任しております。文化観光局自体が昨年できたばかりの組織であり、人数もさほど多くなく、局自体が一つのフロアにあるため、まとまりはいい方だと思っています。よろしくお願いいたします。

○佐藤委員

青葉区長の佐藤です。この4月から区長をしています。私は、昨年度から初めて区役所にいるのですが、本庁と比べて総務局に報告する事故の件数が段違いに多いという現状があります。ミスはあってはならないという自覚のもと、ミスを減らすことに全力投球していきたいと思いますので、どうぞよろしくお願いいたします。

○田尾委員

私は今回が完全に初めてになります。まだ慣れていませんし、色々教えていただきながらの形になると思いますけれども、民間の代表として思うところを述べたいと思います。

もともと私はメガバンクの出身で、里村の後任としてフィデアホールディングス株式会社の社長になりましたが、父が仙台生まれ秋田育ち、父の最終勤務地も仙台だったということで、仙台には大変縁があると感じています。委員会に入れていただいたことを大変光栄に思っておりますし、少しでも力になればと思いますので、どうぞよろしくお願いいたします。

○矢口委員

東北学院大学の矢口です。委員になって3年目になります。まだまだわからないことも多く、実質的に私が言うよりも、皆様から教えていただくことの方が多いのですが、私としても理論的な研究もしてまいりましたので、そういった面で若干でも皆様のお役に立てればと思っています。よろしくお願いいたします。

○八島委員

公認会計士の八島です。引き続き委員を務めさせていただきます。会計士の職業には、批判的機能と指導的機能という2つの機能がありますが、この委員会では第三者の目から見た批判的機能を期待されているのではと思っていますので、率直な意見を述べさせていただきます。よろしくをお願いします。

2 議 事

(1)平成29年度コンプライアンスの取り組みの実施状況について(中間報告)

○藤本委員長

それでは、議事に入りますが、本日は、岡崎委員に議事録署名委員をお願いしたいと思います。

議事の(1)平成29年度の取り組み状況の中間報告について、事務局より報告をお願いします。

○事務局(コンプライアンス推進担当課長)

(資料3に基づき説明)

○藤本委員長

コンプライアンスの取り組みは3か年度目になり、以前から行っている取り組みもありますが、委員の皆様から、きちんと粘り強く継続していくことが大事というご指摘もいただいていたところ です。

事務局からは重点項目を中心に報告がありましたが、職員のモチベーション、コミュニケーション、チーム力を意識しながら取り組んできたところとして、初めに内部委員から、その部分の報告も含めた形で、ご発言をお願いしたいと思います。

○岡崎委員

宮城野区では、今年のコンプライアンス重点目標を、職場ミーティング等における情報共有や活発な意見交換を通じて、風通しのよい職場環境を実現することといたしました。主な取り組みとしては、各課公所訪問、新規採用職員・ポスト係長対象のオフサイトミーティング、コンプライアンス推進による風通しのよい職場づくりと情報共有という3点を掲げています。

1つ目の各課公所の訪問ですが、現在調整中で、今月から実施していく予定です。また、こちらと関連して、各課の暑気払いや忘年会等の懇親会にも積極的に参加し、普段接することができない一般職員と、区長・副区長等が接する機会をつくっています。

それから、2つ目の内容については、ポスト係長36人を5～6人ずつの7班に分け、そちらに部長職以上の職員が入って、1時間半ほどミーティングを行いました。自己紹介の後に、仕事に対して楽しい、嬉しいと思っていること、係員とともに楽しく仕事をするために気をつけていることなど

について意見交換を行いました。新規採用職員23人については、1グループを5～6人でつくり、グループの討議に私や部長等が入って、2時間ほど一緒に話をしました。討議のテーマは、仕事をしていて楽しいとき、やりがいを感じる時、仕事をしてみて「えっ」と思ったり、困ったりしたとき、明日から楽しく仕事をするためにすること、というものでした。

3つ目の風通しのよい職場づくりについては、課長連絡会にて各課における取り組みを報告することで情報共有を行いました。5月から7月にかけては、朝礼等の実施状況について順番に意見を述べてもらいました。10月以降は、事務のダブルチェックや確認方法について発言をもらっているところです。

その他に、先ほどの資料3にありましたSIM研修を行いました。こちらは自治体経営のシミュレーションゲーム型の研修プログラムです。先月17日に実施したのですが、参加者は30人ほどで、うち宮城野区は20人、他に職員研修所、市民局、青葉区、若林区、泉区、他都市の方にも参加いただいて、6グループをつくって行いました。研修の冒頭に財政局から仙台市の財政状況等について説明してもらい、進行役の酒田市の職員の方から、実際に酒田市で進めている、市民参加型の総合計画づくりと市民協働についてお話をいただきました。

このSIMのグループワークの方法ですが、予算編成に当たって各グループの5人がそれぞれ役割の違う局長役となり、その時々々の行政需要に対して事業を取捨選択するというものでした。他のグループの施策については、議員側として質疑をするという形で、まず2024年までのもの、次に2029年まで、それからその後の段階と分けて意見交換を行い、最後に周囲の都市からうらやましがられるような都市になっているかどうかについて検証いたしました。

意見も活発に生まれて、アンケートの結果によりますと、なかなか楽しかったとのことでした。出席者は一般職員、若い職員が多く、係長以上は2～3人ということでしたから、随分盛り上がりました。また、事業をやめることはやはり非常に難しいなという意見もアンケートから出ています。ちなみに、酒田市は総合計画の未来会議という市民組織をつくってしまっていて、中学生、高校生、大学生に参加してもらっているのですが、そこでもこのSIM研修の方法を取り入れて意見交換をしたそうです。

それからもう1点、区役所内で比較的自由に使えるということで金額を割り当てられている区長裁量予算についてです。この予算の一部を「積極果敢編」としまして、一般職・係長クラスの職員から、市民サービスに資するもの、または業務の効率化に資するものと条件をつけた上で提案してもらい、これを区長、副区長の前でプレゼンするという取り組みを行いました。32件応募があり、12件はそのまま採用し、その他にも保留、あるいはやり方を変えるという形をとったものもあります。

一般職の職員が私どもの前で説明する機会はなかなかないものですから、非常に積極的な話が聞けたと思っております。

○小林委員

昨年度のコンプライアンスに係る職員意識調査の中で、市民局のプラスの傾向としては、相手の立場に立って親身な対応やわかりやすい説明ができるということ、困っている同僚を手助けし、アドバイスすることができるということがあったのですが、逆にマイナス・弱い点が、仕事にやりがいを感じている、職員としての誇りを持っているという項目であるという結果でした。こうしたことを受け、今年度、局の重点目標を「誰もが自信を持ち、仕事にやりがいを感じられる職場」とし、それに基づいて色々な取り組みを行っています。

これまでの取り組みとしては、5月から6月にかけて、資料3の職場ミーティング等の励行と絡めまして、各課の朝礼に局長、次長、部長も含めて参加をしたほか、各課の課長には他の課の朝礼に参加をしてもらい、課長同士で意見交換しながら、他の課の取り組みの良いところを取り入れるというものを行いました。

コンプラ通信にも「ミーティングの仕方も色々。マンネリ防止。進行係を輪番で。」という記事が載っていますが、実際に市民局内でもこういった取り組みをしている課があり、これは良いということで取り入れた課がいくつかありました。進行役が、仕事の面だけではなく生活の面でも何か良いことがあったということを皆の前で発表し、それを職場で分かち合うという取り組みもしまして、朝礼がマンネリ化しないように工夫しています。

また、夏にかけては階層別にオフサイトミーティングを、主事、主任、主査等と全部で6回ほど実施しました。まず局長から、今まで仕事の経験や苦労されたことなどを話した後に、各職員がスピーチをし、それに対してやりとりをする、こういったことをランチミーティング形式で行いました。

係長については、別な形式で行いました。昨年度の係長の業務に関するアンケートの中で、係長が抱えている大変さというのが浮き彫りになり、係長に対する支援が必要ということが分かったので、係長とはそのアンケートの調査結果について意見交換をした後に、夜の部の会も設定しました。

秋にかけては、先ほどの重点目標の達成に向け、3回の研修を行いました。第1回はワークライフバランスを進めるためにということで、局長が講師になり、希望の全職員を対象として実施しました。第2回は係長の役割の明確化と負担感の軽減とし、私が講師になって、係長と主査を対象にした研修を行いました。第3回は、達成感の積み重ねによるモチベーションの向上ということで、部長が担当し、局内の希望者全員に向けて実施しているところです。

その中で、係長の役割をテーマにした研修では、係としての業務の結果を出すためには、日頃の関係性、係の中の同僚間での信頼性という部分が非常に重要であり、職員一人ひとりに自分から声をかけ、相手の小さな変化にも気づけるように、日頃からよく観察をしてほしいということをお伝えしました。また、職員の誇りややりがいに関しては、コンプライアンスのトップセミナーの中で、講師の方が「認められているという実感が誇りにつながる」とお話しされていたように、相手に認められる中から自尊心等が生まれ、それが同僚や他の組織への貢献につながるのではないかと話をしたところです。

○斎藤委員

文化観光局は、先ほど申し上げましたように正職員・臨職含めて85人という非常に小さな組織です。基本的な業務は、イベントや特定の事業者の方との助成事業の打ち合わせ、交渉ということで、例えば区役所の窓口のように不特定多数のお客様が日々いらっしゃって、色々な要求やお話を伺うという形とは違います。そういった意味では、職員の精神的な負担は区役所と比べると軽いのではと感じています。数多くのイベントを抱えるため超過勤務は非常に多いのですが、行った仕事が完全に形となってあらわれ、それに対して評価を受けることができる。こういった点で辛くともやりがいがあり、職員のモチベーションは高い組織になっています。

今年の主な取り組みは、まずはポスト課長以上が2カ月に1回程度、コンプライアンスに関する取り組みの状況を話し合うということです。次に、各課の朝礼へ局長、理事、次長と一緒に参加するというものですが、そもそも組織が小さいものですから、日常的に打ち合わせ等を傍らで見ているという状況は出来上がっています。

また、オフサイトミーティングに関しては、去年は係長以下の職員全員に行ったのですが、今年は主任以下の若い職員と行いました。業務上のさまざまな問題について、皆さんの考えていることをお聞きしますという通知は出すのですが、実際は、最近興味があることや、日常的に行っていること、趣味の活動等について話し合っています。それから、職員数が少ないものですから、局全体での大納涼会というものをしていますが、これは課長以上の職員が楽しくてしょうがない状況で、何とかまた実施したいと言いつけております。

正直申し上げて、組織としては超過勤務が非常に多い状況です。イベント集団なものですから、土日のイベントが多く、シーズンにはイベントが3つ4つ重なってしまい、局内の他の課から応援の職員を入れ込むということがかなり難しい状況となっています。そのため、こうした状況は、基本的にはそのまま職員の超勤という形であらわれてしまいます。そういう土日の勤務や超過勤務の多さがある中でも、職員のモチベーション自体は高く、職員個人のレベルではそういうことで気持ち

を維持できているところがあるのですが、これを組織の課題として考えた場合に、組織としてさまざまなキャリアを職員に積ませる、それから人材育成を図る、職員がキャリアデザインを描けるようにするという部分では、なかなか手をかけられていないと考えていまして、超勤を減らせない中でどのように人材育成を図っていけるのかというのが、今の私どもの局としての課題だと感じています。

○佐藤委員

青葉区でも概ね同様のことをしています。区長・副区長による朝礼訪問、新任ポスト係長と新規採用職員のオフサイトミーティングといったところです。

新たにポスト係長になった職員や新規採用職員は相当プレッシャーを感じており、最近心を痛める人が多いということもあったので、私からは特に、それぞれの役割の明確化ということ、一人で抱え込まないようによく相談をすること、働き方改革に関して、仕事3分の1、自分3分の1、大事な人3分の1というバランスを目指し、安心して仕事ができるような環境を目指しましょうと伝えました。

また、コンプライアンス推進研修として、栗原委員に研修講師をしていただきましたが、参加した職員は非常に興味を持って聞いていたということでございます。

オンデマンド型研修に関しては、レゴ®シリアスプレイ®ワークショップということで、テーマをつかってレゴブロックでそれを形にし、人材育成あるいはチームワークの向上を目指していくという研修を行いました。テーマについては、仕事場や物理的な職場環境で不満に思う箇所を形にあらわす、あなたが考える最悪の区役所、あるいは理想の区役所を形にするといった内容で、非常に盛り上がったそうです。

ただ、研修というのはそのときは非常に盛り上がって、今日はよかったね、私は明日からこれで頑張るぞと思うのですが、1か月も経つと、何か元に戻っていくような傾向があるので、私は10教えられたうちの3つでいいから実践するように、継続的な取り組みをするようにと課長には伝えております。

また、こういった研修の成果は、意識調査等の指標を使いながら、どういうふうにあらわれてきたかを数字で把握していくというのが大事だと思っています。

○藤本委員長

それぞれ工夫なり苦勞もおありのようですが、この後、外部委員の皆様から、それぞれの視点から感想あるいはご質問も含めまして、ご発言をいただければと思います。

○八島委員

今、それぞれの持ち場で色々な取り組みをされているということで大変参考になりました。

やはり私は、実際に取り組みをされた結果、職員の皆さんの意識がどうなったのかということ

が一番気になりました。オフィシャル以外でも、本音としてはどうだったのかという部分について、部門のトップの方々も職員へ聞いてくださっているようですが、その結果が徐々に効果としてあらわれてくるのではと思っております。

○矢口委員

今、内部委員の皆様からお話をお聞きしましたが、取り組みの継続性・自立性については、区長あるいは局長といったトップの皆様がいかにかコミットメントしていくかというのがまさに大切でして、そういった姿勢をととても強く感じられたことが一番よかったと思います。

そして、今、八島委員からもありましたが、これらがどういった意識改革等につながっていったか、日々の各区・各局での取り組みがどのように反映されていくかというのが、アンケートで出てくると考えていますので、これを注視していきたいと思えます。

他には、例えば職場ミーティングの励行ということに際しては、どうしてもマンネリ化してしまうので、工夫が必要です。新聞に掲載されている不祥事事例はたくさんあると思えますので、そういったところから、何か関心があるところを探してきて話をするといったことが大切だと思えます。

また、この施策の中の役職者への研修の実施についてですが、役職の方々にはチームマネジメントやリーダーシップに関する研修が必要だと思う反面、そちらに偏り過ぎているのではとも思えます。できれば、コンプライアンスの現状や、日本のみならず世界的な取り組みについても知るような研修も設けてもらえたらと感じました。

なお、職員相談・通報窓口について、通報が増えるのは問題ですが、相談が増えるというのはむしろ望ましいと思えます。身近な事例で疑問に思うことをどんどん相談して、それで解決していく。それが組織としての自浄作用に繋がっていきますので、こういった活動の周知等について、研修等を通じて徹底していただければと思えます。

○田尾委員

今、内部委員の方のお話を伺いまして、本当にさまざまなアイデアで色々なことを展開されているのだということで、大変感心しました。

そして、この活動というのは、効果が非常にわかりにくい部分と、数字で出そうと思えばきちんと出せる部分と、両方あると思えます。なかなか効果がわかりにくいというのは、こういった取り組みを聞く側からすると、毎回同じようなことを朝礼や研修で言われる、またうちの上司はああいうことを言っている、またここで言っていると思われがちです。でも、私は、そのわからない、数字で捉えられない部分については、また同じことを言っていると思われるくらいになって初めて、その部下がようやく自分の中にそれを貯蓄できるという部分もあると思えます。ですので、効果は測れない

けれども、毎日毎日同じような、基本的なことを言い続けるということもとても大切だと思います。

一方で、数字にあらわしてデータを分析するということももう少し必要ではないかと思っています。例えば、8月と10月・11月にコンプライアンス推進員研修を実施したということですが、満足度について、この2つの研修を比べ、どうしてその結果になったのかということ进行分析する、あるいは、皆さんがおっしゃっていたように、意識調査を見て、この部署とこの部署は随分結果が違う、それではなぜ違うのだということさらさら分析する。そういう意味では、最初に申し上げたわかりにくい部分が続けることも重要ですし、数字として捉える部分については、きちんと数字をとって、それを分析して、その結果を次の施策に活かすという、そういう過程も必要だと思います。

そうやって数字を見てくると、どこの数字を上げることが組織にとって一番大事なのか、その数字を上げるためには何をすればいいのかについて、手法が絞られ、シャープになる部分もあります。そういう意味で、曖昧だけれども愚直に続けなければならないこともある、そしてそれが決して無駄なわけではないし、シャープに数字をとるところについては数字をしっかり分析して、行動もしっかりシャープにさせるというのが必要ではないかと思っています。

皆様が行ってこられたことは、どちらかというルールや制度を評価するという方向ではなくて、本人の誇り、プライドをしっかり持ってもらう、あるいは仕事のやりがいをしっかり持ってもらうという方向でありまして、それ自体は素晴らしい方向だと思います。がんじがらめにするよりも、職場のモチベーションが上がることによって信頼関係が生まれ、コンプライアンス違反をしようとする自分を戒める、自浄作用がしっかり働くというように考えた方が良くと思います。

私は昔、500店ほどの銀行の支店長を統括していたことがあります。どこの支店に行っても業績を上げる支店長がいます。その要因を分析しますと、一つは支店長が自ら動いて背中をしっかりと見せていることがあります。だから部下は、あの人のためだったら自分もしっかり働こうとモチベーションが上がる。それから、もう一つの点は、その支店長が部下のことをよく思い、コミュニケーションをしっかりとっているということです。部下に声をかけ、仕事の話だけではなく、家族はどうですか、そういう心情、機微に触れるようなコミュニケーションをとれる支店長であったということです。そういった上司の行動、人格というものが業績もよくするし、業績がいい支店はモチベーションが上がっている、コンプライアンス違反や事故も圧倒的に少ないという数字が出ています。こういった上司のマネジメントが非常に結果等に影響すると感じています。

○藤本委員長

ありがとうございました。それでは、色々ご意見いただきましたが、八島委員からご発言のあった、取り組みの結果をどう捉えようとしているかについて、小林委員をお願いします。

○小林委員

局内で今年は3回ほど研修を行ったのですが、参加者の思いに関してはアンケート調査なり直接聞くなりして、効果のほどを把握したいと考えているところです。また、意識調査を今年も実施するという事なので、それとの比較も今後行っていきたいと思っています。

○藤本委員長

矢口委員からお話があった、題材として、色々な不祥事をどのように活かしていくかということについて、佐藤委員はいかがですか。

○佐藤委員

先ほどの栗原先生の研修は、他の自治体や民間の失敗事例をたくさん紹介し、このように信頼が失墜し、市民の方々に不利益を与えているといった結果も盛り込んでいただいたのですが、大事なのは、それを他人事だと思ふのか、自分のことと思ふのかという点ですので、例えば何か行動に変化が出たかどうか確認するというフォローを今後はしていきたいと思ひます。

○藤本委員長

コンプライアンス推進員研修の持ち方、工夫の仕方について、事務局はどうですか。

○事務局(コンプライアンス推進担当課長)

まず、こちらの研修の内容が偏り過ぎているのではというお話もいただきましたが、今年度は職場の雰囲気づくりのために所属長が何をできるかというようなことを重視し、テーマを設定したところでは。

また、数字で出せる部分は分析すべきという点については、こちらの研修はその都度アンケートをとり、結果の分析をしています。研修に対する評価が低かった方のコメントを見ますと、ある程度共通している部分などもありまして、例えば内容としてももう少し下の階層向けのものではないかといったコメントを複数いただいたこともあります。そちらについては、次年度以降、今回よかったものであれば来年度も継続して実施する、あるいは、下の階層向けというものについては、係長や主任向けにも何か検討するといった形で活かしていきたいと考えています。

○藤本委員長

内部通報に関して、数を踏まえてどう捉えているのか、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)

内部通報で多いのはハラスメント関係で、典型的なハラスメントというよりは人間関係の問題が多いという印象を受けています。また、若干、事務の不適切な処理に関しても通報や相談がある状況です。

制度を見直した初年度は、制度の利用そのものに関する相談が結構ありましたが、最近は、個別の事案に関する相談が大部分となっています。

また、制度の周知についてもご意見いただきましたが、ちょうど本日の午後も、新規採用職員向けの研修がありまして、その中で、相談・通報窓口があるということだけではなく、通報者の保護をこういう形でしっかりやっていますというところを、他の階層に対する研修よりも長めに話をしてきました。市役所に入って早々の段階で、こういう窓口があるということをしっかり理解していただきたいということで、周知を図っているところです。

○藤本委員長

田尾委員からお話がありました、数字として出てこない部分、あるいは数字として押さえておくべき部分について、人材育成部長はいかがでしょうか。

○事務局(人材育成部長)

数字としてなかなか捉えられないものというのは、職員に説明する時に客観的なものが示せないため、納得感が得られないと思っています。そういった場合には、具体的な事例を交えて職員の納得感に結びつけていく必要があり、様々な研修においても、そういったところを意識しながら組み立てをしています。

また、数値的な部分で出せるもの等については、特に毎年度定点観測的に行っている職員意識調査について、前年度との比較の中で大きく変わったところを全庁に紹介し、例えば、周囲に相談しづらい職場だと、職員のやる気やモチベーションが上がっていない等、そういった関係性があるところについては特に周知して、常日頃から意識して取り組んでいただくようにしているところです。

○藤本委員長

私から申し上げますと、最近、職員の個人情報について、非常に取扱いが慎重になっているように思います。ただ、実際、1対1の関係で相談を受けるような場面になれば、そういった情報も押さえておいたほうが良いという部分もあるだけに、そのあたりの兼ね合いが難しいというのが実情です。やはり、上司が上手に、職員同士が会話をしているところから何となく情報を察知するという部分も必要なのだらうと思います。

また、この場に区長も2人いるわけですが、区役所の窓口事務をしている職員が非常に強いストレスを感じることもあります。そういう部分の対応もしなくてはいけないと思う部分もありまして、こちらも職場づくりの中で考えていかなければと思っています。

このたびは色々ご意見をいただきましてありがとうございます。年度末に、計画の実施状況など

も改めてご報告いたしますので、よろしくお願いいいたします。この件につきましては以上です。

(2)事務の正確性を期すための取り組みについて

○藤本委員長

それでは、次の議事の(2)事務の正確性を期すための取り組みについて、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)

仙台市では、平成26年の衆議院選挙における不適切な事務処理という事件があり、これを一つの契機として取り組みを進めてきたという経緯があります。法令等に基づいて正確な仕事をするという部分は、やはり公務員の信頼の根幹となる部分であると捉えているところです。

この点、昨年度の職員意識調査を見ますと、法令等の根拠を確認して仕事ができているかというような設問に対して、意識としては改善傾向であるという結果が出ていましたが、一方で、業務の繁忙や複雑化によるミス事例、さらに事務をため込んでしまったことによる懲戒処分事例もなお散見されている状況です。

お手元の資料4に昨年度以降の不適切な事務処理に関する事例を紹介しています。いずれも懲戒処分が行われた事例ですが、処理が必要であるということを認識しながら相当期間にわたって放置したという事例が複数発生しておりますので、この機会に一度、全庁的な事務の正確性を期すための取り組みについて担当課から説明をさせていただき、委員のご意見を頂戴したいというものです。

○事務局(総務局行財政改革課長)

(資料4に基づき説明)

○藤本委員長

事務の適正化の取り組みについて、各局区に見直しも含めてお願いをしているという状況ですので、内部委員のうち、特に区長の方々に、それぞれご意見をいただければと思います。

○岡崎委員

私は昨年健康福祉局におりましたので、資料4の生活保護事案の報告は受けていましたが、これは1人の職員によってこれだけ大きな事務懈怠が発生したということです。かなり膨大な数を処理する中での一部でも、非常に大きな影響になってしまった。そのため、こちらの「見える化」といったものをしっかり機能させれば、こうしたことは防げるのだろうと思っています。

実際、宮城野区でも、既に事務の改善を去年から始めておりまして、レターケースを1人の担

当者ごとに用意し、預かった書類を全部入れて、係長が一目でわかるようにするといった取り組みを行っています。また、事務の一斉点検も、数としては3,300件ほどあるのですが、これを先月までに実施したところです。

しかし、やはり係長に負担がかかっているのが気になりなところですが。査察指導員である係長はこれまでも手元の台帳で確認をしていましたが、見直しがあつてからは、処理が終わると最後は課長まで提出されて、各欄が全て埋まれば完結という確認簿ができました。確認簿は空いているところが一目でわかるのですが、これを随時確認する必要がある、そこには少し時間がかかっているようです。とはいえ、預かったものの未処理は発生しにくい状況になっています。

先ほど、研修の項目で区長裁量予算についてのお話をしましたが、実はその中で職員からハンドスキャナーを要望されました。当該職員は、訪問先で預かることができない通帳などについて、コピーを送付してほしいと要求しても、なかなか送付されず、それが事務の滞りにつながっているという思いがあり、それで考えてくれたのだらうと思つていまして、職員の真剣に改善したいという気持ちのあらわれだと感じています。

その他に、課長連絡会で、ダブルチェックについても情報共有をしているのですが、これも形式的なものではなく、実際どの点に着目して行っているかというところまで掘り下げて、きちんと行うように努めているところです。

○佐藤委員

青葉区では、昨年度、総務局に報告した事務ミスが約50件ございまして、今年度もほぼ同じペースで、10月まで30数件ほどを報告しています。それを分類しますと、入り口のミスというのが4分の1程度あります。これは、例えば町内会への謝礼金を100世帯支払うところ、10世帯と入力してしまったというようなミスです。他には、例えば敬老乗車証は70歳以上の方に交付するのですが、その誕生日が来る前に交付してしまったという、事務処理上の知識がなくて失敗したというミスも4分の1程度あります。それから、出口のミスというものもありまして、住所を間違つた、番号札を取り違えてしまったというような事例です。その他として、コンピューターが新たな制度設計に追いついていないというミスもあります。

私どもとしては、スキルアップはもちろん大事なのですが、入り口や出口のミスは相当減らせるだらうと思つています。ダブルチェックや、書類を混同しないように保管の仕方を明確にすること、あるいは最後の出口のところで、市民の方ときちんと相互に確認するということに取り組んでいまして、例えば昨年度はつり銭の金額のミスがかなりあったのですが、今年度はゼロになるなど、一つひとつの積み重ねで効果が出てくるのだらうと思つています。

ただ、資料の生活保護案件では、新たに収受担当者を置いたということですが、仮にその者が何もしなかった場合は、再び事務懈怠が起きてしまうと思うので、最後はやはり人間の集中力だと思います。できるだけ他人に任せずに、皆が監視できるようなシステムの構築が必要だろうと思っています。

○藤本委員長

仙台市は指定都市になる前には3つの福祉事務所がありまして、そこが生活保護の事務を所管していたのですが、それぞれ処理方法に違いがあり、とりわけ生活保護は1対1の関係で、特定の職員が背負うという形で行ってきた部分があります。

指定都市になり、区役所が5つになってもこの方式がそのまま続いているというところもあったのですが、今回の見直しの中で、例えば専用の職を置くなど、従来ของ そういった文化からいくと非常に異なっているという印象も受けていました。しかし、これらの見直しを通じて、プラスに作用しているという現状がありますので、市民への影響を考慮すると、非常に精密であっても、こういったリスク管理については、ある意味なくならないテーマではあると思います。

こちらにつきまして、外部委員の皆様からご発言があればお願いしたいと思います。

○八島委員

私は内部統制の監査もしておりまして、その経験からお伝えしたいのですが、今から10年ほど前に、J-SOXという、上場企業での内部統制の監査が導入されまして、いわゆる組織の内部統制を会社が先にチェックをし、それが機能しているところをさらに公認会計士がチェックするという体制がとられるようになりました。

一方、一般の民間企業では、業務記述書とフローチャート、そしていわゆるRCM、リスクコントロールマトリックスという内部統制の3点セットを作っています。業務は膨大にあり、それら全ての業務について全て作るというのは非常に大変ですので、まずは影響の大きい業務に絞り、その中で業務記述書をつくります。この業務記述書に基づき、起こり得るエラーがどういったものかを並べていくのですが、このエラーもまた膨大にありますので、起こったときに重大な問題が生じるようなエラーを書いていくという手法をとっています。さらに、そのエラーに対してキーとなるコントロールはどれかという視点で見ていくようなマトリックスをつくって、このエラーはこのコントロールで潰せると見て分かるようにしています。

このように、全てのチェックをしてもあまり効率的ではないので、最終的には、このキーとなるコントロールを見ていくことでチェックを行います。なお、チェックの方法ですが、全部のコントロールを見ていくと毎年1回であっても大変ですので、キーとなるコントロールに関してだけ、12カ月ずつ

ランダムにとっていき、作成したものとおりきちんと運用されているか確認します。

今回お示しいただいたチェックシートの見直し案では、リスクは色々と書かれていて、コントロールも妥当なところを書かれているのだと思うのですが、実際にこのリスクに対してこのコントロールがキーになるという選別がまだされていないのではと感じました。ここは外せないキーコントロールだということを、二重丸か何かを付して目立たせるようにした方が、担当者もチェックしやすいと思いますし、起こり得るエラーは非常に膨大にあるので、どこまでも追求していくと、結局費用対効果の問題で内部統制も構築しようがないというのが現実だと思います。

他には、入力ミスというところですが、結局ヒューマンエラーはどうしても出てくると思います。ですので、その部分はシステムに頼る、例えばあり得ない数字を入力すると、本当にそれでいいか聞いてくるような、システムで対応できるところはシステムで対応するという方法を、上場企業はとっています。どうしても人が見ていくと、疲労もありますし、間違ってしまうと思いますが、それは致し方ない部分がありますので、システムも構築されていくのがいいのだらうと思います。

○矢口委員

私からは企業倫理に関する意見なのですが、人間なのでミスは必ず発生します。そこで大事なのが、隠蔽をしないということと、再発防止をすること。つまり誠実な対応をすることであれば、大きな禍根を残すことにはつながらないと思います。ミスや若干の不祥事という段階でとどめて、隠蔽や不正にいかないようにする、そういった事前の取り組みをされているとのは良いことですので、誠実な対応を引き続き行っていただければと思います。

○田尾委員

私も随分色々なチェックの仕組みを作り、色々チャレンジされているということを感じました。そこで、やはり結果に効果としてあらわれているかどうか、これを入れたことによって成功しているかどうかの方が大事だと思いますので、それをよく見て方向性を考える。それから、そのとき一緒に考えなければいけないのは、過剰想定になっていないか、時間外勤務ですとかそのような部分に大きな影響を与えていないかというような、現実的なチェックをどこかで行っていくということだと思います。

○藤本委員長

ありがとうございます。今、見直しをしているという状況の中で、こういったご提案もいただきながら、もう少し整理してほしいと思います。この件については、以上です。

(3)平成29年度コンプライアンスに関する職員意識調査について(案)

○藤本委員長

それでは、議事の(3)平成29年度コンプライアンスに関する職員意識調査についてお願いします。

○事務局(コンプライアンス推進担当課長)

(資料5に基づき説明)

○藤本委員長

今回は新しい項目は特にはないのですか。

○事務局(コンプライアンス推進担当課長)

今のところは特に盛り込んでおりません。

○矢口委員

基本的には経年の変化を見るということで、こちらで結構だとは思いますが、新規で追加するのであれば、例えばコンプライアンス、CSRについて自分なりの考えや意見を持てるようになったか、あるいは関心を持てるようになり、ニュースや新聞を見て、いろんなコンプライアンス、持続性、可能性に関することも含めて、興味を持てるようになったか、そういったことも見ておいてはいかがかと感じました。

○事務局(コンプライアンス推進担当課長)

2年、3年と取り組みが経過する中で、そういった動きが出てきているかどうかというのは、こちらとしましても、知っておいて助かるものだと思いますので、検討してみたいと思います。

3 閉 会

○藤本委員長

今回は年度末を予定しております。ただいまご報告申し上げました職員意識調査の概況も含めましてご説明を申し上げますので、次回もどうぞよろしくお願いいたします。