

令和元年度(2019年度)熊本市職員倫理審議会議事録(概要)

- 1 日時 令和元年(2019年)8月26日(月) 13:30~15:00
- 2 場所 熊本市役所 議会棟2階 議運・理事会室
- 3 委員 魚住弘久、東健一郎、井寺美穂、石橋綾、東本君子
- 4 審議
 - (1)事務処理の適正化について
 - (2)働きやすい職場環境づくりについて
 - (3)不祥事の防止について
- 5 報告

【審議】

議題1 事務処理の適正化について

◆事務局(コンプライアンス推進室長)から資料3~12ページの内容について説明

魚住会長

資料について、同様の監査指摘や失敗が繰り返されていることがきちんと書かれており、これまでの資料に比べて、率直に切り込んだ内容になっている印象。市が問題として捉えている点を議論のポイントとして提示しており、この議題に関する市の危機意識を感じる。

そこで、委員との議論に移りたい。資料12ページで、事務処理ミス防止に必要なこととして3点挙げられている。市では8月から「事務処理改善月間」が実施予定だそうだが、委員の専門的な立場や視点、これまでの経験から、あるいは住民、市民としての視点から、具体的な取組の案や助言等があれば、自由に議論していただきたい。

井寺委員

資料10ページ「事務処理の適正化に向けた現状と課題」の、「手順どおりにチェックを行っていない」という点であるが、体制が整っているにも関わらず、チェックが形骸化していると思なされてもおかしくないことであり、気になった。

あとは、「チェック項目の不備」という点。リスク管理という意味で内部統制と関係すると思うが、担当業務においてどのようなミスが発生しやすいのか、あるいはミスが発生した場合に、どのような影響を誰に与えるのかしっかりと検討した上で、チェック項目等を作成するとよいのではないかと。

魚住会長

確認だが、どういう部局で事務処理ミスは多く起きているのか。どういう傾向があるのか。

事務局(コンプライアンス推進室長)

窓口等で市民との直接のやり取りが多い部署、例えば区役所等であったり、通知や決定など

文書を多く発出する部署、特に健康福祉局などの福祉関係の部署が比較的多い状況である。

魚住会長

資料7ページ「事務処理ミスの内容【分類】」を見ると、平成27年度から平成30年度にかけて、「①誤払い・誤振込」と「②誤請求・誤徴収」は、増減はあれど割合として多い。「③処理の誤り・手順の誤り」は比較的減少している。

他のミスが減少している中で、「①誤払い・誤振込」と「②誤請求・誤徴収」がなかなか減少しない傾向をみると、仕組みの問題や人的予算の配分の問題など含めて分析し、メリハリをつけて効果的な対策をする必要があるのではないか。

東委員

資料12ページ「事務処理ミス防止のために必要なこと」として挙げられている「職員意識・資質」は、職員の意識を変えていかないといけない、改革しないといけない、という趣旨かと思うが、従前、どういう職員の意識があったのを、どう変えていくのか、具体的にイメージしなければ改革というのは難しいのではないか。

通常、こうした事務処理ミスの問題に関しては、人為的な作業が介在する以上、ミスは一定程度発生してもやむを得ないという考え方もある一方で、組織としてミスの根絶を目指さねばならない点、また、形式的なミスが重大な結果を招じかねないという点で、ミス防止に組織が積極的に働きかけていくべきだという考え方があると思う。

おそらく、従前のミスを犯しやすい職員の意識としては、人がやる以上しかたがないんじゃないか、という意識である場合が多いのではないか。それを、結果の重大性にまで目を向け、小さなミスが、場合によっては、大きなミスにつながりかねないことを認識し、それを防止するために、全庁を挙げて体制を構築するんだ、という意識にスライドしていく。そういった意味での意識改革が必要なのではないか。

また、資料5ページ「チェックの不備等(チェック漏れ、チェック項目の不備 等)による個別公表事案【H30】」の上から3番目に「発送物の二重チェックを行わなかった。」とあるが、二重チェックをルール化していたにもかかわらず、行わなかったということであれば、ミスの度合いとしてはかなり大きいのではないか。これでは、単なる「サボリ」ということになってしまうので、これは戒めるべきミスかと思う。

また、1番上の「補欠選挙では選挙人名簿の登録要件が異なるが、要件検討の際の確認が不足していた。」というのは、複数の方法がある中で、この場面でのどの要件検討をするのか分からなかった、若しくは、間違った基準を当てはめたがためにミスになってしまったということは、おそらくマニュアルやルールの設定者の時の間違いであって、実際の作業者のミスではないのではないか。これは、チェック漏れ、チェック項目の不備とあるが、種類は大分違うのではないかと思う。実際に作業する人のミスと、実際にそれを管理する側の割り振りのミスとを区別して、再発防止策を考えるべきではないか。

石橋委員

資料8ページ「事務処理ミスの内容【原因】」の「①チェックの不備」が64.1%と過半数を超えているが、市役所の職場環境として机の並びなどを見ていると、チェックをするための場所、スペースが現実的にあるのかな、と思う。いつも電話が鳴っていて、自分の前のパソコンには処理すべき仕事があって、という環境で、どうチェックをするのか。やはりチェックをするというのは、それに時間的、空間的に集中できる場所が必要だと思うが、そういった場所の確保など、対応できないものだろうか。あのような環境では、チェックをしても、次の仕事が入ってくるなど、集中できないと思われる。

東本委員

資料5ページ「チェックの不備等(チェック漏れ、チェック項目の不備 等)による個別公表事案【H30】」に関して、日々の業務の徐々に慣れて、ついチェックをおろそかにしたり、担当者の交代の際に引継ぎが不足していたり、ということもあるのではないかと思う。

ミスのほとんどが、チェックをしなかった、不足していた、不十分だったということが原因とされているが、それは言い訳にはならない。普通、仕事をしていて、間違えたらすごく大変なこと。ところが、マンネリ化していて、間違えたらやり直せばいい、と考えていないか。仕事をやり直すには、時間もコストもかかる。それらを金額に換算すると、ものすごいことになるのではないか。それに、多い業務量が更に増えて、賃金コストもかかる。

そこで、日常的に、意識改革について周知を繰り返すことが必要である。そのために、平成20年に職員倫理条例(熊本市職員の倫理の保持に関する条例)が制定されているのではないか。まずは、基本に戻ること。

そうしたことを前提として、ミスがあったときに、「原因としてチェックができていなかった」「ではなぜできていなかったのか」と遡って検証し、どうしたら再発防止できるのか考えて方策を立て実施していると思うが、それが1年後、どのように改善できたか、というところまできちんと検証すべきではないか。

毎年、100件あまりの事務処理ミスが公表されていて、平成30年度は平成29年度よりは少なくなったが、事務処理ミスの公表を始めた平成27年度よりも多いわけで、去年より少なくなったからいいということではない。ミスの1件1件についてよく話し合って改善策を講じ、どう改善したのか検証することが、大事なのかと思う。

例えば、チェック漏れで書類に誤りがあったときに、二重チェックを三重チェックに改めるとともに、チェック方法についても、1回目、2回目、3回目とチェックする人が押印するようにし、改善を図ったことがある。アナログ的だが、各部門がそのように1件1件丁寧に向き合い改善を図っていかないと、ミスを減らすことは難しいのではないか。

魚住会長

どこかでミスが繰り返し同じように発生していないか、事後チェックを可能な範囲でやる必要がある。繰り返し起きるといえるのは、構造的・制度的な問題があるのかもしれないし、人員の問題があるのかもしれない。色々な問題が見えてくると思うので、事後的に確認するという作

業も入れられると、資料9ページにあるような、同様の指摘が繰り返されるということが減るのではないか。

もう一つ、事務処理ミスが窓口業務、あるいは払い込みや徴収など、市民と接触する部分で多く起きているが、そうした部分を非常勤職員が担ってはいないだろうか。条例(熊本市職員の倫理の保持に関する条例)の対象は「職員」だと書いてあるので、非常勤職員の意識はどうか気になるところ。何らか問題があるのであれば、確認してほしい。

東委員

ミスの再発防止というのは、いたちごっこになりがちで、例年、目標に挙げつつも、もちろん根絶というのはなかなか達成が難しいもの。

ミスの再発防止を事後的に検討する際に、どうしても改善できなかったことばかりがクローズアップされがちだが、改善傾向にある部分に目を向けるというのも大事なのではないか。それが職員の改善の意欲につながることもあるので、ぜひそういった「褒める」という趣旨で、「改善できた部分に目を向ける」という改善もあっていいかと思う。

魚住会長

たしかに問題点にばかり目が行きがちであるので、よく改善できたところは全庁的に広げるという意味で、東委員の意見についてぜひ検討してほしい。

議題2 働きやすい職場環境づくりについて

◆事務局(コンプライアンス推進室長)から資料13～20ページの内容について説明

魚住会長

資料20ページ「ハラスメントのない職場環境づくりのために必要なこと」として、3点挙げられているが、これを参考にしつつ、委員それぞれの立場から、考えや助言をいただきたい。

東委員

ハラスメントにも複数の種類があるが、一番の問題は、ハラスメント該当性の判断が個人だとしにくい、しづらいということ。

セクシャルハラスメントに関しては、比較的判断もしやすいのではないかと思うが、それに対してパワーハラスメントは、適切な指導との線引きをどこに引くのかというのが非常に難しい問題。

多少、負荷をかけて部下の成長を促すというのは、適切な指導の一環として認められているところであり、とてもこなしきれない量の仕事を与えるというのはパワハラではないかというところ、そこは、具体的状況、場面、個々人の能力等によっても大きく異なり得るところなので、判断が難しい。全庁、全職員的な対応が遅れているのは、明確な基準を出せないところに大きな原因があるのではないか。

もう一点、セクシュアルハラスメントもパワーハラスメントも同じくだと思うが、ハラスメント

に仮に該当するにしても、その違法性の程度には強弱がある。セクシュアルハラスメントでも、例えば、声掛けによって不快な気分を催したという点で、場合によってはセクシュアルハラスメントと呼んでも構わないかもしれないが、仮に違法だとしてもその程度は非常に弱い。しかし、例えば、身体的接触を伴うような形でのセクシュアルハラスメント、こうなってくると違法性の程度としては強い。それを一緒にくたに、「ハラスメントをやめましょう」と言ったところで、なかなか難しいところがある。やはり、明確にハラスメントと言い得る部分は、違法性の程度が高い、とも換言し得る部分なので、明確な部分を確実に防止するという観点から取り組むのが大切ではないか。

しかしながら、従前、裁判例も、セクシュアルハラスメントはある程度集積があると思うが、パワーハラスメントはそんなに集積がないように思う。パワーハラスメントの裁判例という、当該ハラスメントをされたと訴える職員がうつ病を発症して、それが労災、公務災害等に発展して退職する、場合によっては自殺に至る、というような場面でしかなく、全国的に見ても、その件数として、事例集積が十分とはいえない状況ではないか。そういった裁判例等を検討した上で、「こういったハラスメント行為を確実に無くそう」という線引きをいかにできるかどうか。これは非常に難しい作業だと思うが、検討していかなければならないのではないか。

石橋委員

セクハラやパワハラといったハラスメントを防ぐには、すぐに相談できたり、オープンに話し合えるような雰囲気職場環境をつくるのが大事ではないか。

小学校、中学校のいじめと同様で、行為を受けた者が嫌だと感じたら、それはハラスメント。市役所の中においても、嫌だと感じた者の気持ちを受け止め、皆で問題について考えるような職場環境をつくるのが大事ではないか。

東本委員

「職場環境の醸成」と言葉でいうが、具体的にどうするかが難しいところ。

市のハラスメント相談窓口の中で、コンプライアンス推進室に最も多くの相談があるということは、相談しやすいからだと思う。

先ほど、相談窓口の周知不足との説明があったが、私がインターネットで検索してみても、市職員がどこに相談したらいいのか出てこなかった。職員規定等で定めがあるのかもしれないが、相談窓口はどこなのかと思う職員も多いのではないか。熊本県には、内部相談員制度という仕組みがあり、相談の流れがフローチャートで見える化されていて、職員に示されている。その制度は、非正規の職員も正規職員と同様に相談でき、内部相談員、外部相談員を選択できるものとなっている。そういった制度が市にもあるかもしれないが、あればよいのではないか。

それから、具体的にパワハラの問題が生じたとき、東委員が述べたように、大体、メンタルヘルスを損なったりして民事上裁判で争うことになるが、それでは遅い。その前の、予防策が大事なのではないか。

今般の法改正で、パワハラ防止が事業者には義務付けられる。大企業は2020年4月、中小企業は2022年4月からと言われているが、では具体的にどういうことをしないといけないのか、

というところ。パワハラの種類であったり、何がパワハラかなど、大体定義化されているものもある。役職者はもちろん、職員が、日常的にこうしたパワハラに関する知識をつけていかないといけない。

職員研修を定期的実施するのはよいと思う。研修の内容だが、実際に話し合うのもよいし、例えば、要点をおさえたDVD教材を視聴すると、理解が進むのではないか。

それから、ハラスメントのアンケートの対象者が採用後5年以下の正職員と管理職になって5年以下の正職員ということだが、職員はどれくらいいるのか。非正規職員もいると思うが。

事務局(人事課副課長)

正職員は、教職員を入れて 10,000 人弱。教職員を除くと 6,200 人弱である。

東本委員

臨時職員であったり、1年雇用であったり、半年雇用であったりする、そうした正職員でない非正規職員は。

事務局(人事課副課長)

雇用期間がまちまちであるため、時点で区切ると 4,000 人くらいだが、年間を通してだと 8,500 人くらいである。

東本委員

非正規職員も相当の人数がいるので、そこでも何か問題が起こっている可能性もある。アンケートも、正職員だけ、管理職だけを対象とするのではなく、非正規職員の職場環境も把握するようにしてはどうか。私が実際に業務として相談を受けたときに、正職員からの相談は少なかったが、非正規職員からは、業務の内容やキャリア等に関しての相談が多かったということもあるので、そうしたところから改善を図られてはいかがか。

事務局(コンプライアンス推進室長)

フローチャート等については、整備が必要と思っているところ。相談窓口や外部相談員の弁護士について、毎月庁内の電子掲示板に掲載して周知を図っているところではあるが、「どこに相談して、どのような手続きを踏んで、どのような取扱いをされるのか」ということが、目に見える形では示していないのが現状。安心して相談できるように、フローチャート等の整備については今後検討したい。

魚住会長

コンプライアンス推進室への相談が8割あるということで、コンプライアンス推進室には安心して相談できるという、信頼を積み重ねる必要がある。資料18ページ「職場のハラスメント等に関する現状と課題」にあるように、相談は「氷山の一角」であるとの認識であれば、より相談しやすくするために、存在感を高めるような工夫をしてほしい。例えば、統計として、今月は相

談が何件、などと目に見える化をして職員に示すと、「相談に行っていていいんだ」と思う者がいるかもしれないし、あるいは、心当たりがある者は、気をつけよう、と自分を振り返る可能性もある。

相談件数などを示すと、意識の改善が図られ、相談しやすくなるし、ハラスメントらしき行為をしている者にとっては、ブレーキになる効果があるかもしれないので、検討してみてはどうか。

井寺委員

相談件数とコンプライアンス担当監実施のアンケートの件数とに大きな開きがあるのが非常に気になった。また、加害者は、自分がハラスメントをしているという自覚がない者が多いのでは。全職員が自分の常識や経験則などを疑うことが重要ではないか。

また、「上司に相談したが具体的な対応策がとられていない」という点も気になった。コンプライアンス推進室へ相談するのはハードルが高いかもしれないが、他の課に属する同じ役職者間で意見交換をする機会等はあるのか。

事務局(コンプライアンス推進室長)

明確に確認したことではないが、他の課の管理職に相談した事例はあまり多くはない印象である。

井寺委員

そのような機会があれば、他の事務の、責任の度合いが同じ程度の者の意見を取り入れながら部下にアドバイスをするなど、自分の組織内の問題に対応していくこともできるのではないか。

魚住会長

相談は本人でないとできないのか。

事務局(コンプライアンス推進室長)

本人でなくても相談して構わない。

魚住会長

そういうことも含めて、周知するとよいのではないか。

また、資料18ページで「市長部局以外の部局の職員からの相談が全体の25%を占める」とあるのが気になる。相談を声に出せる環境であるという意味では健全だが、市長部局以外の部局においては、どのような部署で相談があっていて、その部署の職場環境はどのようなのかなど、少し検討することが必要ではないか。

議題3 不祥事の防止について

◆事務局(コンプライアンス推進室長)から資料21～27ページの内容について説明

魚住会長

資料27ページに「不祥事防止のために組織として取り組むべきこと」として3点挙げられているが、各委員から気付いたことなど、発言いただきたい。

石橋委員

資料22ページにおける表の中に「わいせつ系」という項目があるが、平成30年度は4件もある。「金銭系」などは、処理のチェック体制等で防止できる体制がとれると思うが、この「わいせつ系」の背景には、心の問題があるのではないか。以前は年3、4件と、件数として多くなかったようだが、今後、増加することが懸念される。職場環境が影響しているのか、個人生活が影響しているのか分かりかねるが、これから対応を考えていかなければならない問題である。

井寺委員

不祥事の事案件数を見て、非常に個人的な問題行動であるとの印象を持っている。ただ、こういう極めて個人的な問題行動についても、企業の場合は企業不祥事とまではいかなくても、行政の場合は市民等から組織の問題として捉えられるところが、企業の倫理と行政の倫理の違いであって、特徴だと思う。

様々な対策を取っているようだが、倫理に関しては、単にルールに従うといった受動的な行動ではなく、自分で主体的に考えて行動することで、職員の倫理感の醸成等につながっていくのではないか。なぜそういうルールがあるのか、なぜこういう取組がなされているのか、なぜ自分たちにそういうことが求められるのか、等についてよく考え、納得した上でルールに従うことが重要であり、そうした意識向上に資する研修の実施が必要ではないか。

東本委員

質問を2点。まず、資料24ページについて、飲酒翌日の飲酒運転を起こさないために、職場研修において各職場で話し合ったとあるが、どのような意見が出て、どうしたのか。

次に、資料27ページについて、公金横領の事案において管理職のチェック機能が機能していないことが問題とあるが、具体的にはどのように機能していなかったのか。

事務局(コンプライアンス推進室長)

まず、倫理月間における飲酒運転撲滅の研修については、各課ごとに、各職場の中で、非常勤、非正規の臨時職員も含めた全員で話し合いを行っている。過去の不祥事の事例として、飲酒翌日の飲酒運転が多いが、職員の家族が気にかけて引き留めるのが効果的ではないか、といった意見や、職場の宴会において、その場にいる皆で、翌日の行動等にも十分気を付けるよう声を掛け合うのはどうか、などの様々な意見、取組が報告されたが、それを全庁的に実施するというのではなく、それぞれの職場内で取組を行っているところ。

今後もよい取組があれば、それを全庁的に広めて防止につなげるべきだと考えているが、その結果で、実際に不祥事が増減した、といった統計は今のところ取っていない。様々な意見が出ている状況ということ。

東本委員

それを全体的にまとめるというのも一手では。まずは、職場内で出た意見をフィードバックすることが必要では。「こういうことがあったから、こう注意しましょう。」みたいに、クローズアップして振り返るとそれが生きてくる。話し合っても忘れてしまっては意味がないし、せっかく意見が出たならば、皆で実践するところまでやるとよいかと思う。

事務局(コンプライアンス推進室長)

ご意見については内部でも検討させていただく。

2点目の質問だが、25ページの横領事案の件につきまして、こちらの具体的な事例が21ページの項目でいうと7番目の案件である。記載のとおり、中学校の現場における事案である。保護者から集めた学年費等から引き出して自分の生活費や遊興費に充てたというもの。もしくはそこに書いてある、会計間や年度間での流用を行うなど不適切な会計処理を行ったというもの。金の管理が当該職員一人に任せてあったということで、日ごろからの職場内でのチェック体制だとか、監督者のきちんとした定期的なチェックというのが不足していたのではないかとみている。

東委員

石橋委員の意見と重複するのだが、わいせつ系が非常に多いということと、金銭系の中で小学校教諭の万引きが一つある。こういったのは職場でのストレスが原因となってメンタルに影響を与えてこういった問題行動を起こすに至るというのが一般的な経過と思う。では、なぜそのような形でメンタルの問題が起きるのか。やはり複雑化したルールがあるのにも反して高い倫理意識を求められる現代社会の特有の問題なのかなという気がしている。それに加えて、SNS等で、例えばわいせつ系であれば問題に非常に接近しやすい状況にあると、そういった点を踏まえて、どういった形で、これを防止する、再発防止できるのか、職場環境の改善、先ほどのハラスメントの話にもあったが、有機的・一体的な取組として、このような防止ができればと考えた。

魚住会長

私も東委員や石橋委員が指摘された点が非常に気になった。21ページを見ると、これは事実として、明らかに教育委員会が多い。また、20代、30代頭ぐらいの若い方が多い。働き方を教育委員会関係者はきちんと考える必要があるのではないかとこのデータをこうしたデータからは思うわけである。

関係がないことかもしれないが、少し広げていくと、18ページのところで指摘されているように、ハラスメントの相談も市長部局以外の部局からの相談が多いということで、市長部局以

外のところについて、コンプライアンス推進室がどのくらい関われるのかという点についてはいささか気になる。もうひとつ、32ページにある熊本市コンプライアンス委員会というのは、副市長が委員長で、委員には行政委員会の事務局長や教育長等の様々な方が入っており、市長部局以外における問題についても、きちんと議論されていると思うが、今回、市長部局以外においていささか気になったので、少し注意して議論していただきたい。例えば学校関係であれば、通常、市長部局とは別のところであって、さらに学校があって、校長がいて、というように何段階も踏んでいくわけである。意識づくりの体制がどうなっているのか疑問に思うところもあるので、コンプライアンス推進室なり、あるいは副市長が委員長になっているコンプライアンス委員会なりで、風通しよく情報を共有したり、流せるような体制を、今一度ご確認いただきたい。体制を一度見直してほしいということである。

市民の側から見ても、これだけ教育委員会から出てくると、子どもを預けている親は心配だろうし、先ほど人事課長が述べたように、約1万人の市職員のうち約3~4,000人は教職員である。非常に大きい母体なので、少し仕組みを整理するなり、検討いただけたらと思う。

【報告】

◆事務局(コンプライアンス推進室長)から資料28~36ページの内容について説明

魚住会長

配布されている利害関係者許可申請一覧について、謝礼金の中に交通費、宿泊費が入っているのか分かったら、報酬をどのくらいもらっているのか、見やすいと思うので検討されたい。

事務局の説明を聞いていると、職員倫理意識調査は、例年と同じ傾向だということであったが、例年、行動規範意識と内部統制がやや低いのであれば、それも参考にしながら対策を考えてほしい。

東本委員

熊本市職員の倫理の保持に関する条例には「職員は職務の遂行に当たって公共の利益の増進を図り最大の能率を発揮し、かつ全力を挙げてこれに取り組まなければならない。」という、職員にとって非常にモチベーションの上がる、一生懸命やらないといけない、と感じさせる内容がある。また、管理職に対しても、「部下職員に対し、職員倫理の保持に必要な指導及び助言をしなければならない」「職務の執行に関して改善を図るとともに、部下職員の自立性を高め、良好な職場風土の形成に努めなければならない」とある。職員個人の意識を高めるものであって、職員は皆、知っておかなければならない内容だと思う。まずはこの条例の内容を周知していけば、徐々に意識が変わっていくと思う。とても良いことが記載されているので、職員全員に知ってもらいたいと思う。

魚住会長

最後に掲載されている様々なデータから読み取るべきことや、色々な課題が事実として出てきていることを真摯に受け止め、対応策を考えていかなければならない。事務局が言うよう

に、同じ過ちを繰り返さないようにきちんと考えていかなければならないが、本日、委員と議論していて、見える化をしていくことが必要だと感じた。「職員がこういうことをやったら、こういういいことがあった」とか、「こういうことをみんなでやればいいんじゃないか」とか、見える化を進めていただきたい。そして、先ほど東本委員が述べたように、仕事を効率化するという観点から職員に情報を発信していただきたい。そうすると、職場の環境や意識が少しずつ変化していくのではないか。

もう一点、非常勤職員や臨時職員といった非正規職員への対応がどうなっているのか気になる場所であるため、見落とすことなく対応してほしい。

市の職場環境が少しでも良くなっているという実感が職員にあれば、士気も上がり、結果として市民の側の満足度も上がると思うので、職員に調査するとともに、いろいろな研修会を、ポイントをおさえた方法で効率的にやってほしい。来年度の当審議会開催時に、成果の報告があることを期待する。

(終了)