

## 令和2年度(2020年度)熊本市職員倫理審議会議事録(概要)

- 1 日時 令和2年(2020年)11月26日(木) 13:30~15:00
- 2 場所 市役所4階 モニター室
- 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3~9ページの内容について説明

◆令和元年度の委員からの意見と対応について報告

(意見)

- ・ 「チェックの不備等」については、リスク管理の考え方で、発生し易いミスや、発生時の影響を検討し、チェック項目等を作成するとよいのではないかと。

(対応)

- ・ 昨年度、課長と庶務担当の主査向けにリスクマネジメントに関する集合型研修を実施
- ・ 今年度は全職員を対象にオンライン研修を実施し、リスクの選定や対応策等のリスクアップローチの手法を紹介。研修は全3部で実施し、平均3千人程度が視聴した。

(意見)

- ・ ミスの原因として、チェック漏れ、チェック項目の不備とあるが、作業時のミスとマニュアルやルール設定時のミスを区別して、再発防止策を考えるべきではないかと。また、どう改善したのか事後検証すべきではないかと。

(対応)

- ・ 担当課職員では、先入観や固定観念があり十分な再発防止策が策定出来ないのではないかと感じているところ。今後は、当室による現地確認等を通じた再発防止策を策定し、その後の事後検証についても取組む予定である。

(意見)

- ・ ミスを事後的に検証する際は、職員の改善意欲につなげるため、改善できた部分にも目を向けてもいいのではないかと。

(対応)

- ・ 掲示板やミスの公表事案等の情報提供の際、事務改善が成功した事例を紹介する取組も今後、展開する予定

(意見)

- チェックに集中するための十分な場所、時間の確保が必要ではないか。

(対応)

- 平成29年度から、毎年、『クリニック大作戦』と称し、執務室や書庫の片付けに取り組み、チェックをするための作業スペースの創出を図っているところ。

魚住会長

資料についてだが、昨年度の職員倫理審議会における委員の意見に対する市側の対応についての一覧表が作成されており、議論を進める上で非常に良いことと思う。

では、議論していただく前に、資料の記載内容に対して、確認されたいことがあればお願いしたい。

石橋委員

資料5ページの表に、②職員の知識不足、認識不足とあるが、これは単なるミスというよりも、職員同士の意思疎通や共通認識などの方に問題があるのではないかと感じられるが、その点についてはどのように対応しているのか。

事務局(コンプライアンス推進室長)

事務処理ミスが発生した際には、当該ミスの原因を追究し、報告書には、再発防止策を詳細に書くよう伝えている。

原因としてチェックの不備と記載しているが、すべての案件について再発防止策を考えてもらっている。その中でミスの多い部署については、当室と一緒に再発防止策等を考えていくことを検討している。

東本委員

ミスの原因としての、②職員の知識不足、認識不足とは具体的にどういうことか。自身の担当業務に対する理解がなかったということか。自身の担当業務に対する知識や認識が無いということは考えにくいので、具体的な内容を教えていただきたい。

事務局(コンプライアンス推進室長)

例を挙げると、法改正等について、関係者に周知が出来ていなかったため、従前の手順で処理を行い、ミスが発生した事案などがある。

東本委員

法令等の改正前に通知などがなかったということか。

事務局(コンプライアンス推進室長)

制度所管課等から関係部署への連絡はされていたが、部署内での周知が不十分であったことなどがある。

魚住会長

資料の9ページにある、コンプライアンス委員会での意見として、あまり重く受け止めていないのではないかとあるが、これはどういった内容の意見なのか。具体的に教えていただきたい。

事務局(コンプライアンス推進室長)

同じ課で同様のミスを繰り返していることや、軽微なミスが続いていることに対する意見である。

井寺委員

感想を述べたい。事務局の指摘する、事務処理ミスの再発防止策が表面的であるということに関しては共感できる。

行政に限らず、どこの組織でも同様だと思うが、一人で迅速に仕事を片付ける人は高評価を受け、逆に、チェックをお願いしたりすることに関しては煩わしく感じられるような組織文化というか、雰囲気があると思う。

前者の例でいえば、自分はミスを起こさないという過信を生み出すし、後者で言えば、石橋先生や東本先生も仰っているが、チェックをお願いしたり、制度について聞きたくてもなかなか聞きづらいということを生み出す。事務処理ミスに限らず、倫理の問題というのは、組織の文化や職員を取り巻く環境から改善をしていく必要があると思う。

東委員

行政という組織で見た場合、事務処理のミスは根絶しなければならない。市民への影響を考えると、ゼロが目標になると思う。他方で、組織論、マネジメント論で考えた時に、人が関わる仕事について、ミスをゼロにするのは不可能だと思う。本来、達成することが出来ない目標なので、これを目標に掲げていくというのは難しい話なのかなと思う。

しかし、行政が、ミスを根絶するという目標を下ろすということもいかないため、では、どのようにして取り組んでいくのかというのが次なる問題点だと思う。

事務処理ミスの件数をみると、ここ数年は横ばいである。この状況は、一般的に考えられるミス根絶の手法を尽くしたうえで、これ以上減らない、頭打ちであると捉えることもできる。これをさらに減らすということであれば、今までのやり方とは根本的に違う、ドラスティックな方法しかないと思うが、なかなか難しい。

ミスをゼロにする手法というとなかなか意見が出にくいかもしれないが、例えば、ミスの色分けをするのはどうか。航空業界でも、重大なミスとそうでないミスとでは、制裁の程度が違うというようなものがあると思う。それと同様に、ミスの程度によって色分けをして、重要なミスを優先的に対策する方が効率的であるし、職員の意識も向上しやすいと思う。それに、職員

みんなで根絶に取り組んでいくということになるので、有効かもしれない。これ以上、ミスをさらに減らすということであれば、例えば、ミスのレベル感によって色分けをすとか、少し考えが違ってもいいが、個人に起因するのか、組織に起因するのかといった様々な観点から、原因を深く探らないと難しいと思う。

一方で、先程、ご指摘されたが、ミスをあまり重く受け止めてないのではないかと、人間がすることだから、ミスは起きるものだという開き直りがあるのではないかと気がしているところ。

行政としては、市民に対する影響等を鑑みて、ミスは根絶すべき所であるというところを今一度、徹底するというところも必要ではないかと感じた。

東本委員

ミスは必ず起こるものだという前提で仕事をした方がよいと思うが、ミスの発生防止に向けた、職員の意識はどうなのかが気になる。職員の意識がどうなのか、この資料の中からは見えないが、ミスの発生防止のため、きちんとダブルチェックを行なうなどといった意識が、職員にはあるのか。

また、ミスの再発防止策が書かれているが、再発防止に向けた意識が、職員の一人ひとりどこまで根付いているのかと言うことは見えない。

事務局が掲げた、具体的な取組は良いと思う。

魚住会長

オンライン研修について、会計年度の職員や指定管理の方には行っているのか？

事務局(コンプライアンス推進室長)

会計年度任用職員も受講している。指定管理者は受講していない。

魚住会長

事務処理ミスの報告は、会計年度職員等も含めて整理しているのか。

事務局(コンプライアンス推進室長)

含めている。

魚住会長

先程、東委員も仰ったが、一件一件のミスについて精査され、業務工程のどの部分でミスが起きているのかを整理して、ミス減少のためのポイントを分析するといいいのではないかと。

## 東本委員

平成29年度から、毎年クリンクリン大作戦を実施し、チェックをするための作業スペースの創出を図っているところ、とあるが、チェックをするための作業スペースを確保することで、ミスを防ぐという狙いがあるのか。また、どのように実施しているのか。

## 事務局(コンプライアンス推進室長)

事務処理ミスの防止にも効果があるものと思われる。  
年1回、コンテスト方式で実施している。

## 東本委員

6Sとか5Sという言葉があるが、整理整頓された執務室で仕事をするのは重要だと思う。

ミス防止に向けた具体的な方法は、東先生も仰ったが、ミスが発生した際に、ミスを分析、整理すると、対処方法を考えやすいと思う。

根本的なところだが、職員個人が、ミスをあまり重く受け止めていないということは、ミスを起こすことに慣れており、このくらいは良いだろうなどという意識があるのではないか。

もし、そうであれば、職員一人ひとりのミスの防止に向けた意識づけが求められる。

ミス防止のための取組として、研修ではよく、メモや報・連・相を推奨しているが、そういったことを具体的に、職員に対して、定期的に意識づけを行ってはどうか。

〇〇週間とか、報・連・相をしっかりとしましょうとか、メモをしましょうとか、月に二つずつ程、ミスをしないための取組を、クリンクリン大作戦等と一緒に実施するとよいと思う。

個人的にはメモを取ることや、職員同士での確認には積極的に取り組んで貰いたい。法令の改正など、自分が知らなくても他の職員に確認することで気付けることがあるため、ぜひ積極的に取り組んでいただきたい。

## 魚住会長

各委員からは、事務処理ミスの防止には、組織の在り方が非常に重要ではないかという意見が多く出た。このため、職員同士で自由に話し合える環境であったり、お互いに遠慮なくチェックできる環境など、組織環境への配慮も重要なのではないか。

## 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10～27ページの内容について説明

◆令和元年度の委員からの意見と対応について報告

(意見)

- 職員が相談窓口相談しやすいよう、相談の流れをフローチャートで「見える化」したり、相談窓口を示すとよいのではないかな。

(対応)

- 昨年度12月の倫理月間では、ハラスメントに関するアンケートや対策方針の周知、また、相談窓口の周知を行った際に、相談の流れをフローチャートの載ったチラシを作成し周知を行った。

(意見)

- 加害者は、ハラスメント行為の自覚がない人が多い。職員が自分の常識、経験則等を疑うことが重要ではないかな。

(対応)

- 全職員を対象としたセルフチェックの実施や職場でのハラスメント行為に関する話し合いの場をもつことで、自分が加害者となっているかもしれないと「気づき」を与える活動を実施した。

(意見)

- ハラスメントに悩む本人以外の第三者からの相談も可能であることなど、相談を促す情報を周知するとよいのではないかな。

(対応)

- 昨年度12月の倫理月間において、相談窓口を周知するチラシを配布。その中に、「第三者からの相談も可能である」旨を明記し周知を行った。

魚住会長

それでは、せっかくの機会ですので、ハラスメント等の相談業務に携わっていらっしゃる、樋口コンプライアンス担当監に、審議事項について一言、ご意見をいただきたい。

樋口コンプライアンス担当監

資料20ページに、パワハラの場合、行為者に自覚がないということが多いのではないかな、とあるが、まったくそのとおりだと思う。ごく最近の例だと、いわゆるロジカルハラスメント、省略してロジハラとマスコミ等と呼ばれているが、熊本市職員の間でも行われていると感じられる。

ロジハラとは、正論をもって相手を心理的に追い込むハラスメントや、嫌がらせのことを指すが、正論であるが故に、行為者は、自身がハラスメントを行っている自覚がない。

例えば、上司と部下の関係で、上司が部下のミス等を指摘した場合に、その場面を端的に切

り取ると、正しい指導をしているように見える。

ところが、それがハラスメントになるというのは、その行為が、社会的に許容されない程度に行き過ぎているということである。社会的に見れば、職務の名を借りた、単なるいじめに見えるやり方で被害者を攻撃しているケースがある。その辺に対する指導方法が悩ましいところ。

魚住委員

では、議論に移る前に、資料について確認したいことはあるか。

井寺委員

主査級とは入庁して何年目くらいの職員か。

事務局(コンプライアンス推進室長)

入庁後、一定の年数の経過で主査級になるのではなく、昇任試験に合格しなければならない。昇任試験は35歳から受験可能であるため、早ければ36歳から、昇任試験に合格した者が主査級となる。

井寺委員

一般職に対する指導は主査級が行うのか。

事務局(コンプライアンス推進室長)

班長である主査が部下を指導することが多い。

魚住会長

資料14ページにある、アンケートの回答率について教えていただきたい。

事務局(コンプライアンス推進室長)

職員は14,000人ほどで、回答率は48%である。

魚住会長

同様のアンケートは、毎年実施しているのか。

事務局(コンプライアンス推進室長)

昨年度初めて実施した。

魚住会長

もう少し回答率を伸ばすように工夫された方がいいと思う。

事務処理ミスを生じさせるのは主査級の職員が多いのか。

事務局(コンプライアンス推進室長)

一般職が担当として業務を行い、主査がそれをチェックするという流れが一般的だが、ミスとして公表されているのは、主査が誤りに気付けなかったということが多い。

魚住会長

主査級は立場上、行動に気を使わざるを得ないので、組織で円滑にコミュニケーションが取れているのか気になるところである。資料のデータ見る限り、主査級職員は、部下に対して気を使わなければならない一方で、課長などの上司からは色々と言われるなど、大変な立場にあると思われる。先程、組織の中で話し合える環境は、事務処理ミスを減らすうえで重要だという話があった。円滑なコミュニケーションと事務処理ミスの発生にどのくらい関連があるのかが、このデータを見て気になったところである。

魚住会長

それでは、意見があればお願いしたい。

井寺委員

部下や、市民に対する配慮など、価値観の多様化への対応や共感が求められる時代なので、ストレスであったり、言葉は悪いかもしいないが、イライラも溜まりやすいのかと思う。これは、行政に限らず、一般的にそう言えるのではないか。

最近、個人的に、アンガーマネジメント研修を受講したいと考えている。自分のイライラを客観的に見つめ直した上で、コントロールできる方法があれば身につけたい。最近では、行政機関や民間企業でも積極的に取り入れていると聞く。自治体向けに研修を開催している企業もあるようなので、効果の程は分からないが、市役所でも取り組んでみてはどうか。

事務局(コンプライアンス推進室長)

怒りをコントロールする研修の機会を設けていきたいと思う。

石橋委員

アンケートについて、二点ほど気になる点がある。一点目は回答者の性差、二点目は正職員と会計年度職員の差。職員全体の内、約4割の職員は会計年度職員と聞くと聞くと、正職員と会計年度職員との間に、現状に対する認識の差があるのか。このアンケート結果からは、いずれも見えてこない。

市役所は、採用や待遇の面で男女差がないのが良い、幹部の方などは男性が多いと思われるので、このアンケート結果には見えない数字が隠れているのではないかと感じた。

事務局(コンプライアンス推進室長)

回答者の性別はわからない。

回答者が正職員か会計年度任用職員かについては把握しているが、個別に分析はしていない。



次回は、正職員と会計年度任用職員で認識の差があるのかについても分析していこうと思う。

魚住会長

私も、重要な論点だと思う。

東本委員

先程、樋口先生から、ロジハラについて意見を伺ったが、どういった現状なのかを教えてください。

また、パワハラの内容はどのようなものが多いのか。言葉なのか。暴力的なものか。

樋口コンプライアンス担当監

ロジハラの事例として、例えば、上司による部下への注意の仕方が適切ではない。注意をした後、部下を褒めてやるなどして、部下が働きやすくなれば良いのだが、部下を追い詰めてカバーしない。これにより、職場が気まづくなったり、部下が休職に追い込まれるなどの被害が出ている。

そのようなことを行った上司の改善はどうかだが、先程、委員の先生から、アンガーマネジメントというご意見が出たが、ロジハラは怒りから行われているものではなく、行為者の性格や品性の問題だと思う。部下に対しては自身が優位を保ってないといけないという思いから、そういった行為に走ってしまっているのではないかと思う。注意を行った後のカバーが大事なので、褒めることを覚えて欲しい。

事務局(コンプライアンス推進室長)

パワハラについてだが、罵声、皮肉などの精神的な攻撃が多い、次に遂行不可能な業務を押し付けるなど、過大な要求を行うことが多い。

魚住会長

パワハラは、現業部門の方が被害が多いなどといった特徴がみられるのか。

事務局(コンプライアンス推進室長)

そのような傾向はみられない。

東委員

特にパワハラに関してだが、そもそもパワハラの実義の問題にも関わってくると思う。パワハラは禁止、というのは分かるが、では、パワハラとは何か、というところが難しい。

あえて、私から発言させていただくのは、民事上、違法といわれるようなパワハラが禁止なのではないかということ。世間一般の人の感覚のパワハラは禁止、となると、人によって物差し、目線が違う。でも、はっきりするのは、裁判において違法と評価されるようなパワハラ、こ

れは行ってはいけない、という話なのかなと思う。

先程、樋口先生の話にもあった、休職に追い込まれて、というところを聞くと、違法の可能性のある事案なのかなという気がするが、それだけで、必ずしも違法と判断されるものではなく、やはり、指導、叱責の状況次第なのかなという気がするので、なかなかパワハラの評価は難しい問題だと思う。

誰が見てもパワハラではない、完全に指導だというものと、誰がみても明らかにパワハラだというもの。これは、はっきりしているので、これをやめようというのは目標として言いやすいと思う。ただ、裁判でも評価が分かれるような、非常に悩ましい、中間層の、グレーゾーンのパワハラというものを、はたしてどう対応していくかっていうのは、非常に難しい問題であると思う。

もちろん、なるべくそのグレーゾーンの行為も含めて、やらないことによって職場環境が良好に保たれるということがあるので、グレーゾーンも含めてやらないんだという意思統一、これもとても大切かと思う。ただし、反対利益として、やはり、上司からすると、部下に対して指導して、ミス等を改善しないといけない。要は、緩やかにすることで、ミスの撲滅、市職員である倫理意識を共有して、指導を徹底してミスを撲滅するんだという反対利益と相矛盾することになるにではないかと。

そのあたり、どのようにバランスをとるかという問題だと思うので、ここを切り取って、単純に是非を論じるということも難しい問題だと思う。適切な指導はやらなければならないし、許される行為であることは、はっきりしている。個人の人格を否定するようなものであったり、正論であったとしても長時間、誰もが見ているところで大声で叱責するということは許されないということははっきりしている。そのような、はっきりしているところはきっちり除外して行って、グレーゾーンをどうしていくか、という職場づくりをしていくのが、本来、好ましいものではないかと思う。

## 魚住会長

検討課題として考えていただきたいと思う。

相談しやすいようにフローチャートを作って見える化したり、当事者だけでなく、第三者からの相談も受け付けるという点は、非常に、積極性を感じられて良いと思う。

チラシの相談窓口を見るに、コンプライアンス推進室をはじめとする様々な課が窓口になっているが、相談の受け手である職員のメンタル面も、カバーしていただきたい。相談を受けた人がメンタルをやられてしまって、事務処理ミスや不祥事を起こすといけないので、相談しやすい仕組みを整えたら、さらに、相談を受ける側をカバーするような仕組みもしっかり考えていただかないと、非常に疲弊される方が出てくる恐れがあるので、その辺もきっちり考えていただきたい。

### 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28～33ページの内容について説明

◆令和元年度の委員からの意見と対応について報告

(意見)

- 公務外非行等については、職務のストレスがメンタルに影響していることが一因ではないか。

(対応)

- 労務厚生課においてストレスチェックの結果を基にヒアリングを行うほか、希望者のカウンセリングやセルフチェックのための情報提供を実施した。

(意見)

- 教育委員会における懲戒処分が多い現状を踏まえ、教育委員会においては、職員意識向上の体制を見直してほしい。

(対応)

- 教育委員会においては、職員全体への研修とともに処分者に対する個別の計画を立て、継続的に繰り返しの面談などを実施した。

井寺委員

資料29ページ、令和元年度に発生した不祥事の、その他の6というのは、教育委員会で発生した暴力のことか。

事務局(コンプライアンス推進室長)

6件の内、体罰が5件、USBメモリの紛失が1件である。

東委員

事務処理ミスと違い、不祥事についてはゼロを達成しないといけない話だと思うが、なかなか達成できない、難しいことかと思う。高ストレスということもあって、そのストレスをどう軽減するのか、先程のパワハラの問題とも関連するが、緩くばかりしてもミスが出てしまう、非常にそのバランスが難しい。

不祥事防止の研修となると、どちらかという非常に真面目な内容が多いと思うが、視点を変え、外部講師による、職員が元気になる講習やセミナーをやっていただくのはどうだろうか。見ようによってはおちゃらけているように思われるかもしれないが、職員が元気を出し、ストレスを低減することを目的とした研修、セミナー等も非常に有意義じゃないかと思うので、思い切ってチャレンジしていただくのも一つの方法かと思う。

魚住会長

不祥事防止のための取組の中身も、バランスが重要だと思う。

魚住会長

他に意見はないようなので、これまでの審議事項全体を含めて何かありますでしょうか。

井寺委員

最初に、皆さんが仰ったことと同様だが、行政の不祥事であったり、ミスというのは、市民の信頼の低下に繋がっていくものである、という認識を持つことが重要であって、第一歩なのかと思う。多くの研修を実施しても、その認識が欠けたまま受講していたのでは、改善は見られないと思う。最初の話に戻るが、やはり、個人の問題でなく、組織の問題として捉えていくというのが大切ではないか。

魚住会長

事務改善に成功した事例のような、良い例、ポジティブな例を発信してはどうか、より働きやすくなると思う。

石橋委員

ミスに関しては強い言葉は必要ないと思っている。システムをどう作るか、どういう工程で業務を行うかが重要。ミスを発生させないための業務工程を作ることが重要である。

魚住会長

委員の意見への対応として、昨年度だけでなく3～4年を振り返った資料を作ってもらおうと、変化が見える化されて良いと思う。

## 【報告】

◆事務局(コンプライアンス推進室長)から資料34～43ページの内容について説明

### 魚住会長

資料38ページに、職員倫理保持のために、どういう措置を講じられたかが書いてあるが、これについて、特に、教育委員会が、こういった取組をされているのかご説明をお願いしたい。

### 教育政策課

今年4月に懲戒処分指針を改定し、今年度に発生した体罰に関しては、基本的には戒告以上の処分にとすることとした。また、厳格に規定をしなければいけない体罰等に関しては、処分の明確化及び厳格化を行った。資料38ページにある取組も行っている。

児童・生徒や保護者が、体罰等にあたるのではという声を上げやすくなるよう、環境づくりを行った。相談は、郵送やメールでも受け付ける。学校だけでなく事務局でも受け付けている。

体罰等の訴えがあった際に行われる、体罰等審議会においては、透明性確保のため、第三者を入れて審議を行うことで公平性と客観性を担保したうえで実施している。また、審議結果は公表しているので、公表内容を見ることで、こういった言動が体罰等と認定されるのか確認することが可能であるため、教職員も認識を深めることができるのではないかと思う。

未然防止、ボトムアップ研修等は800件ほど継続して行っている。内容としては、体罰等だけでなく、飲酒運転の防止に関する研修も含まれる。

処分対象者に対しては、処分後もフォローアップ研修を行っている。アンガーマネジメント研修も実施している。フォローアップは、学校現場での実施が困難であれば研修センターで行い、実施が可能であれば、学校に職員を派遣したり、対象者を定期的に呼び出すなど、処分の態様等に応じて実施している。

### 東本委員

倫理保持の取組について、毎月行うもの、年一回行うものなど、整理した上で、他の任命権者の取組を共有できたらよいと思う。他の組織の取組を共有し参考にすることで、職員へ定期的に意識づけ、習慣づけができていくと思う。

### 魚住会長

取組内容について、他の政令市との比較を行うと良いと思う。他都市の取組が問題解決のためのヒントになるかもしれないと思う。

(終了)