

令和6年度(2024年度)熊本市職員倫理審議会議事録(概要)

- 1 日時 令和6年(2024年)5月29日(水曜日) 14:00~15:15
- 2 場所 熊本市役所本庁舎4階 モニター室
- 3 委員 東健一郎、大日方信春、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

【 4 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) ◆資料4~9ページ及び29~38ページの内容について説明

東会長 事務局から示された取組案について、これから議論いただきたい。

井寺委員 資料の5ページ、ミスの原因についてチェックの不備とあるが、その要因はコミュニケーション不足に繋がってくるのか。多忙さなど様々な要因があるかと思うが、いかがか。

事務局(コンプライアンス推進室長) ミスの原因としてのチェックの不備については、大きく3つの側面があると考えている。

1つ目に、チェックの仕組みがルール化されていないという、そもそもルールが構築されていないというパターン。2つ目に、ルール化はされているけれども、職員の色々な事情でうまく実施できなかったパターン、3つ目として、認識しつつも、意図的にやらなかったパターンにおおむね分類されるかと思う。

それぞれ原因とパターンごとに対策をとる必要があるが、井寺委員の発言にもあったように、分類上多いと考えているのは、2つ目の、チェックの仕組みはあるし、毎日それをチェックしていたけれども、今日に限ってうっかりというようなパターンである。そのように、ルール化されているがうまく実施できなかったというパターン、いわゆるヒューマンエラーというような分類が多くあり、これについては、注意力や集中力の限界があるので、そうい

ったところを念頭に置きながら、いかに組織で発生の可能性を下げていくかというところが大事だと考えている。

そういう観点から対策を考えていかなければならないと考えており、今年度は研修も充実させていきたいと考えている。

井寺委員

33ページのところで、時間確保の難しさという意見がある。確かに、業務の多忙さが伺い知れるところ。それぞれの部門の業務目的を達成することも大事なのだろうと思うが、一方で組織を適正化するという目的、そういう部分が1on1ミーティングの必要性というところにつながってくるのかなと感じた。

東会長

ミスの原因の中でチェックの不備、それをさらに分類すると、仕組み、個人的要因、故意にチェックをスキップするというような三つの分類がある中で、個人的要因のミスが一番多いという話があった。それは、個人の集中力の問題もあるという話もあったが、個人の属人的要因だけではなく、当日の体調等も、人間であればある話だと思う。それを平準化するために、いわゆるダブルチェックがあると思う。

ミスとして発現するのは、最初にチェックした人と別にチェックする人、二重のミスが重なって初めて外に出ていくということなので、もう1人がきちんと実施すれば、基本的には防げると思う。全件においてダブルチェックをする体制になっているのか、そもそも全件についてはやれていないということなのか、そのあたりの分析はいかがか。

事務局(コンプライアンス推進室長)

チェックを実際する場合は、まず担当者がセルフチェックをきちんとするという前提にして、上司・組織として、再度確認するという2段階が方法としてあげられる。

セルフチェックで不備があった場合のダブルチェックについて、同じチェックを別の人が2回しても駄目ということは承知しており、上司を含めたチェックの仕方、案件に応じて、例えば質問式や読み合わせ、指さし確認や声に出すとか、色々なチェックの方法が業務ごとにあるかと思う。

ダブルチェックをするにしても、どういう方法が一番マッチするのか、工夫や検討が必要であると考えている。

東会長

私個人の意見になるが、ダブルチェックする場合に1番大きなポイントとしては、ダブルチェックする側が当事者意識を持つことが1番大事ではないかなと思う。自分は担当者ではなくチェックする側だから責任が軽いというような形でやってしまうと、どうしても一次的な部分のミスをスルーしがちになってしまう。ダブルチェックする方の当事者意識の醸成というのが、1番

難しいところでもあり大切なところであるのかなと思う。そういった形で、チェック側で、外に出ないように工夫が必要かなと思った。

東本委員 今の回答からすると、ダブルチェックをするということは、全ての業務でのルールなのか。それとも業務によるのか。全ての業務でルール化されているものと思って、毎年こんなに多いのかと思ったが。

東会長 対外的な文書は必ずダブルチェックをしているのかという質問だが、いかがか。

事務局(コンプライアンス推進室長) 例えば証明書の発行などの窓口業務においても、発行者と、交付担当者でダブルチェックする体制を確保していると聞いている。

全ての業務において行われているか、どの程度行われているかというところまでは把握していないが、一般的に対外的に発送する文書、例えば宛先や封入物の誤りがないか等のチェック体制は十分とっていると認識している。その一方で、形式的な大量の入力作業などについては、どうしてもセルフチェックが中心となるため、異常値が入力された場合や一定の法則に合わない入力があった場合に、システム上のアラームが出るとか、リストアップされて再確認を求められる等、電算システム上の不備のチェックという機会を設けている状況ではないかと考えている。

東会長 ダブルチェックをすることが現実的ではない場面というのもあり得るのだろうというのは想像するところである。

ただ、例えば集計の方法なのかもしれないが、ダブルチェックがあるところで起きたチェックの不備なのか、ダブルチェックがないところで起きた不備なのかというのは、厳密に区別して考えるべきではないかと思っている。

我々委員も、従前からやっているもので、この問題も何度も見ている。昨年お伝えしたのは、ミスも濃淡があるはずなので、結果に与える重要性が高いリスクは、別途の項目で分けるべきではないかということ。ミスについての色分けをすべきではないかという発言をさせていただいた。

「ミスを減らす秘訣」という本があって、そこにはエラーフリーを実現できるとある。それができるかどうかは別にして、やはりエラーの分析、ミスの分析というのが大切なのだということは書いてある。エラーの分析、分類、色分け、それをすることによって対応策も細々違ってくるので、よりきめ細やかなミス対応策ができるのではないかと思う。

大日方委員 令和5年度の事務処理ミス撲滅月間では各月ごとのテーマで取り組んだとある。11月のテーマに関しては非常にイメージがつくが、例えば10月や

12月のテーマにおいては何がミスとなるのか。

事務局(コンプライアンス推進室長) 10月のICカードの管理というテーマでは、例えば IC カードの紛失というミスの防止を狙ったもの。IC カードそのものの管理や、管理簿で使用金額等を適切に管理することに取り組んだ。12月の金庫・鍵付きキャビネットの総点検については、当然年間通して使っているアイテムであるので、日頃からきちんと管理されていないといけないという前提である。とはいえあまり動きがなかったり、昔の書類等が残っていたり、管理をする職員も新しく変わってくるので、管理の穴が発生していないかというところについて、12月の取組を機に、1回全部総ざらいしてほしいということで依頼したものの。

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) ◆資料10～13ページの内容について説明

東会長 続いて、ハラスメントなどの相談業務に携わっていらっしゃる山本コンプライアンス担当監に、審議事項について一言御意見をいただきたい。

山本コンプライアンス担当監 「働きやすい職場」とは、人間関係に大きな問題がない、業務が大きな支障なくスムーズに進んでいるということだと思う。そのためにはハラスメントの防止が非常に重要。資料の相談件数からだけでは、ハラスメントの発生件数の多い少ないを推測することはできない。ハラスメントを受けたが、相談まではしなかったというものも数字が出てくればよかったと思う。

11ページの職員の意識調査について、下の2つの設問は「個人の思い」に関係する設問であるので、人それぞれでバラツキはあり得るが、これによると、良好な職場が多く、コミュニケーション不足にならないように努めている人が多いということが分かる。上3つの設問は、一見して「回答にバラツキはほぼなかろう」と思う設問であるところ、色々な職員がいるので5点はないにしても、せめて 4.9 点台であったとしてもおかしくはない。アンケート結果の数字だけから言えば、人権感覚に問題がありそうな人やパワハラ認識が不十分の人が、1000人中30～40人くらいはいるという計算になる。そうすると、ハラスメントについては研修しなくても分かるだろうと思いがちだが、このような結果を見ると、研修も必要ということになる。

1on1 ミーティングについては、職場のコミュニケーションが活性化したという意見が多いようだが、相手の「人となり」が分かれば、ハラスメントは起きにくい。仕事の相談もできて業務もスムーズに進むことにつながる。よっ

て、1on1 ミーティングは有効であると感じる。

まだ始めたばかりの取組であるので、どうしても最初はマニュアルが必要であるが、1対1の話なので、マニュアルに馴染みにくいということはあるかと思う。今後は、1on1 ミーティングがうまく機能した部署からの報告がなされ、それらが蓄積され、共有されれば、さらに良くなり、1on1 ミーティングの優先順位も上がるのが期待されるのではないか。

東会長 それでは事務局から示された取組案について議論いただきたい。

大日方委員 何らかのスキルアップのための研修などが実施されたとある。例えば課の単位等で、受講率の管理はされているのか。大学は全て管理されていて、会議でも報告される。

事務局(コンプライアンス推進室長) 研修などの受講率の管理については、例えば動画研修受講後のアンケート回答により、受講人数や所属を把握しての管理が可能である。

石橋委員 11 ページにあるハラスメント相談の内容はどのようなものか。

事務局(コンプライアンス推進室長) パワハラについて多いのは、いわゆる精神的攻撃、侮辱・暴言等の行為の種類が多い。セクハラについては、職場での大っぴらな言動というよりは SNS や飲み会での言動など。

石橋委員 ハラスメントに関しては、令和元年度から5年度まで件数は変わっていないどころか逆に少し増えているような感じがする。そうすると、やはりハラスメントは問題視されているけれども、認識が薄いということなのか。また、パワハラの実行者が、同じような行為を繰り返すことはあるのか。

事務局(コンプライアンス推進室長) 実情としては、同一の職員についての相談はある。相談件数が横ばいであるということについては、これが全ての件数を表してはいない、氷山の一角ではなかろうかと思っている。相談窓口への相談をせず我慢されたというものも当然ある。

もう一方で、相談窓口相談しやすい、あるいは声を上げやすいというような環境の変化というところもあるのかなと考えている。この件数だけでは厳密に実態を把握できないので、一度定量的な調査が必要となれば、実施を検討していきたい。

東会長 おっしゃるとおり、ここに挙げられているのは認定された件数ということではなく、相談があった件数である。それが増えるのは、場合によっては風

通しがよくなった、相談しやすくなったというところもあるし、権利意識が高まったという両方の側面があると思う。

それを踏まえて、同一の上司の相談が増えるということになると、一定のカバーやフォローが必要になってくるのではないかと思う。それについては、何かしら対応を検討されているということによろしいか。

事務局(コンプライアンス推進室長) パワーハラスメント等の常習といったことがあれば、当然懲戒処分等、人事サービス上の問題として扱うことになると思う。いつまでもその状態が野放しになるということは決して起きない。

東本委員 ストレスチェック制度が始まって今年で9回目である。2016年から始まって、市役所も実施されていると思う。高ストレス者や相談などのデータを取られているか。

労務厚生課長 ストレスチェックが始まって、制度の内容や調査項目等も変わっており、一概にこうであるということは難しいが、ここ数年だけを見ても、大体10%ぐらいの高ストレス者が出る。それについては、特に大きく変わってはいない。

東本委員 職場分析はされているか。職場分析の結果とミス多発部署がリンクしていることはあるか。

労務厚生課長 職場分析については毎年度実施し、ブラッシュアップも行っている。全所属長に対する研修の実施や、分析結果の見方、さらにそれについてどのような手を加えれば良いかということも実施している。

結果が悪い所属に関しては、別途所属長に対して個別にアプローチをする。所属長自身も悩んでいるので、その相談対応も行っている。

東本委員 分析項目として、上司と話しやすいかどうかという項目があるので、上司となかなか話しにくいという部分があったときに、1on1の手法で上司の方がチャレンジしていただくとか、色々と双方向でやっている中から、道を見いだしていくことができるのかなと思う。様々な資料のデータは有効に活用できると思う。

井寺委員 本大学でもハラスメント研修を年1回だが受けている。個人的な感想としては、年に2回ぐらいあったほうがいいのかと思う。

今後の取組のところで日常的な啓発も継続されると書いてある。大変良いことではないかと思う。あとは相談者に対するその後のフォローも大事だ

と感じる。

事務局(コンプライアンス推進室長) 相談者へのフォローについては、相談を受け対応結果をお返しするときに、もし収まらなかったら気軽に相談してほしいということを、必ず伝えるようにしている。

東会長 昨年も申し上げたところだが、今まさにカスタマーハラスメントの対応について国レベルでも議論されており、これについてもだんだん設定されてくるものと思う。

その上で、市役所であれば、複数の職員で対応するなどの対処策を考えると可能だが、教職員で、カスタマーといっても、どちらかという保護者の対応がどうしても担任一人に集約されてしまって、逃げ場がない状況になり、それが精神的ストレスになってしまうという状況があるのではないかと。教職員に対する、カスタマーハラスメントとも呼びづらいような状況であるが、ハラスメント対応策、場合によっては複数人での対応や体制を十分に整える施策が必要ではないかと思う。

それが場合によっては、不祥事に関することとリンクするかもしれない。関連性があるかどうか、はっきりとは言えないが、ここでも述べさせていただいた。

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) ◆資料 14～20 ページの内容について説明

東会長 この点について山本コンプライアンス担当監のお立場からお願いしたい。

山本コンプライアンス担当監 不祥事とは、「やってはいけないことを、やってしまいました」ということ。やってはいけないことをするのは、「ばれないだろう」という気持ちがあるから。したがって、対策の基本は、A「ばれる確率を高める」、B「ばれたら不利益処分を課す」ということになる。例えば、学校での体罰や暴言などは、「子どもは学校などで起きたことは親や友達に話す」ということをもっと周知徹底したらどうか。

事務上の不祥事については、その不祥事を許してしまった原因を突き止めて、再発防止に向けての「発見するシステム」を構築することが一般的には有効な対策となる。

内部通報制度は、通報する側にとっても心理的負担が大きいので、いかに使いやすい制度にするかがポイントである。

懲戒処分の公表については、与える不利益度が高くなるというプラス面がある反面、できるだけ公表に至らないようにしたいという抑制的な運用がなされる危険もあると考える。

昨年度は飲酒運転による懲戒処分が2件発生している。「飲酒」と「運転」は、それぞれ単独では、いずれも日常の問題のない行為である。このため、飲酒運転は、感覚的には日常性を常に帯びている。例えば横領や窃盗に比べるとハードルが低くなる。

被害者や加害者の手記を読んだとしても、「見つかって人生を棒に振るのは不運な他人であって自分ではない」という正常性バイアスが働きやすい。ここが、「自分ごと」にならない最大の原因である。

次に教職員関係の不祥事だが、教育の本質は、教員と子どもとの人格的接触を通じて子どもの能力を引き出すことであり、教員と児童生徒との人間関係がそもそも濃いというところに一つの原因がある。もう一つは、学校ないし先生は強者、子どもないし保護者は基本的には弱者という関係性があるため、子どもとの関係において不祥事の起きやすい状況はある。市教委では、近年懲戒処分指針の強化を図っているから、今後の結果を注目したい。

東会長 それではこれに関して皆様の御意見はいかがか。

石橋委員 私も地域の小学校などに随分長いこと色々関わってきて、学校の先生の状況というのもずっと見ているが、以前は今ほど教職員へストレスがかかるような状況はなかったように感じる。教職員の不祥事もそれとは無関係ではないのではないかという気がする。現実を重く受け止め、どう対応していかなければならないかを考えていく必要がある。

東会長 教職員の高ストレス状態が、こういった不祥事の数に反映されているのではないかという御意見だと思う。必ずしも直接的な因果関係があるか分からないが、そのような感覚は私自身も同じく持っているところである。

この中の懲戒処分の中身を見たときに、故意の犯罪型のものはちょっと別なのかなと思う。何かしらすべきでなかったことを指導の一環としてやってしまった方の懲戒をどう捉えるかは、なかなか難しいところがあると思う。

この 17 ページの10番の暴言の事案は、なかなかひどいような気がするが、11番の便器の周りに漏らしてあった尿を児童だけで素手で掃除させたという事案は、具体的状況が実はよく分からなくて、嫌がっている子供たちに無理やり素手でやらせたのか、そうではないのか、いろんな可能性があるなと思いながら見ているところ。

例えば指導の一環として問題があったという懲戒処分をする場合には、代わりにどうすべきであったかという部分もあわせて議論しないといけない。現実的ではない指導方法を押していることになりはしないかと危惧している。

生徒や児童も人間だが、先生も人間なので、ある程度教育に関して裁量はあるはず。その裁量を逸脱した場合に初めて、処分の対象になるということ。その裁量の範囲内なのかどうかを、より厳格に判断する必要があると思う。懲戒する側も一緒になって、その時どうすべきだったのかを考えることをもって、初めて懲戒処分が感銘力を持つと思う。

ここまでしてもらって、この状態を実行すべきであったにも関わらずやらなかったから処分を受けるんだということで、処分を受ける側も納得がいくし、他の教職員に対しても説得力を持ち得るかと思うので、その点の議論をしっかりと、教職員個人の問題に矮小化しないことが大切だと、感想として思ったところ。

井寺委員

18ページにある課題に管理職のリスクマネジメント能力の向上とあるが、それに対する今年度の取組としては1on1ミーティングがそれにあたるのか。他にも何か対応を取る予定なのか。

事務局(コンプライアンス推進室長)

管理職のリスクマネジメント能力の向上のための取組として、一つは部下マネジメントとして、部下とのコミュニケーションを活発化するという事は一つの対策である。もう一つは、不祥事や不正行為が起きなくするために、組織として不正の機会をどう潰すかというようなところが与えられたミッションであると考えている。

例えば金銭的なものを取り扱う業務を任せているのであれば、上司が関所になって確認をしたり、同じ職員に長年同じ業務を担当させない等の内部マネジメント等の方法やチェックの強化の仕組みがあると思う。そのようなことも研修材料の一つとして周知していければと考えている。

【 5 報告 】

事務局(コンプライアンス推進室長)

◆資料 21～28 ページの内容について説明

東会長

報告に関してというより、36 ページの 1on1 ミーティングに関する個人向けのアンケート結果の中で、「そもそもの趣旨に賛同できない」という回答が結構な人数いる。これは、私は決して 1on1 ミーティングが悪いと思っているわけではないが、やる意義を感じてもらえていないというのは非常に

残念だなと感じる。

先ほど山本コンプライアンス担当監がおっしゃった中で、アンケートの中で、普通に真面目に答えていたら全員が全員「意識がある」と回答すべきところが満点になっていないとあった。点数については、そういった受ける側の姿勢の問題もあるという気もしている。

そういった意味では、こういうアンケートなどの数が多過ぎて、全部真面目に答えるのがばからしいと思われる状況なのか、そんなにあるわけではないが、やはり当該職員個人の資質の問題なのか。その辺はいかがか。職場環境としてこういった調査類は職員倫理に限らず多いというイメージなのか。

事務局(コンプライアンス推進室長)

例えば、総務局においても、我々がコンプライアンス関係について様々な調査をしている一方で、人事関係、職員の衛生関係、市役所改革等、総務局だけでも全庁的なアンケートは、数多く実施されている。

アンケートの所要時間は様々であり、しっかり記入しようと思えばかなりの時間がかかることもある。情報収集として庁内アンケートを活用している状況である。

東会長

アンケートの回答者の負担を減らすために、選択肢を○×や数字にする、そうすると回答側もあまりよく読まずに回答してしまい、意図とはずれた回答をしてしまう、そういった意味で、アンケート疲れのような状況もあるのかなとも思う。

なかなかこの御時世でやるべきことを絞っていくというのも難しい判断だと思う。多分、世の中全体がやることが細分化して、どんどんタスクが乗っかっていくような状況なのかなと推測する。それがかえって精神的負担感につながっていて、職員倫理自体の低下の一因ともなりかねないところもあるので、思い切って削るべきを削るという方向性も、場合によっては必要なのかなと、こういったアンケート結果などを見させていただいて感じた。

(終了)