

令和7年度(2025年度)熊本市職員倫理審議会議事録(概要)

- 1 日時 令和7年(2025年)5月21日(水曜日) 13:15~14:30
- 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、井寺美穂、大日方信春※、石橋綾、東本君子 ※大日方委員はオンライン参加
- 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4~13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、議論いただきたい。

井寺委員 資料の12ページ、局長、区長、部長等の幹部職員が関与されていくのは、1つの取組として良いものという印象を持った。一旦やってみて、それでも変化がないときは、副市長、市長などの関与も必要ではないかと感じている。

東本委員 資料9ページに、新規で「事務処理ミス防止研修」をされて、事務処理ミス公表件数が3割減だったとある。職員の皆さんはそれぞれのパソコンの画面で研修を聞くということだったので、その中に事務処理ミスについての簡単な10問程度の確認テストをプラスしてはどうか。10問正解は OK で、1問でも間違えたら最初からやり直しとする。別の公的機関でミスがあった際にそういう取組を行っていたことがある。これは難しいことではなく、簡単に知識が高まる。そのようなテスト的なものを実施することで、意識が高まると考える。

東会長 テスト形式で、意識をその時々で確認する手法を取り入れてはいかがというご意見だった。
他にご意見は？

石橋委員 資料8ページで、ミス発生部署が84部署で、そのうち5件以上が8部署とある。一方、全然ミスが発生していない部署もかなり多いわけだが、全然発生していない部署と5件以上発生している部署の差をどのように考えられるか？ 実態はいかがか？

事務局(コンプライアンス推進室長) ミスが発生しやすい部署は、窓口があり多くの事務件数进行处理しなければならぬ職場、また、職員が何十人と多い職場である。

また、本庁の福祉関係の部署などでは非常に多くの制度を抱えており、市民の方や事業者の方とのやり取りが頻繁に生じる業務もあり、そういった部署でミスが多いという傾向が見受けられる。

その中でも、再発する部署としない部署があり、発送業務等を行っている部署は、ミスと隣り合わせの事務をしているということをきちんと意識して、職場において防止策を意識的に実施しているか、それを上司が徹底させているかどうかで差が出るのかもしれないと考えている。

石橋委員 窓口の煩雑さはよくわかる。日常、私たちが役所に行って窓口を見ると、とても混雑していて大変だろうと思う。その中でも、番号札の取り方に工夫が見られるなど、事務処理ミスが起きないように考えられていると感じることがある。ぜひ更にそういったところを検討していただくと嬉しい。

東会長 どうしても、取扱いの母数の違いというのがあるということだと思う。大日方先生、議論の状況は聞こえておりますでしょうか。ご意見はありませんか。

大日方委員 資料10ページに、「事務処理ミス撲滅月間」では成績がいいとある。ということは、注意したらできるという意味なのかなと思う。そこで、難しいとは思いますが、そうでない時でも撲滅月間のような意識を持ち続ける方法、そういったものがあつたらいいと思う。

東会長 高い意識を常に保ち続ける秘策があるかどうかという話である。その時にできるのであれば、他の時でもできるのではないかという疑問は確かに出てくる。それが限界値なのか、非常に判断が難しいところである。これについて、事務局に考え等あるか。

事務局(コンプライアンス推進室長) 取組の一定の効果はあるが、やはり元に戻ってしまうというご指摘は、こちらでも残念に思っていたところである。

これをいかに高い水準で保つかは、もう一度思い返してもらえるように、取組の合間にいかに頻繁に周知を行えるかだと思っている。

今年度始めたのが、事務処理ミス対応のノウハウについて毎週全庁掲示板にアップすることである。色々なタイミングで事務処理ミスについて意識するきっかけを、どんどん作っていきたいと考えている。

東会長

研修の合間を埋める工夫もされているということである。

どうしても同じ手法で注意喚起をすると慣れてきて、意識が薄れていくということもあるので、注意喚起の方法も同じやり方ではなくて、複数の方法があってもいいのかなと思う。

私の方からも1、2点お話ししたい。

資料11ページで、「業務引継書」に関して工夫をしていると書かれている。私は従前から、ミスを区別するためには、ミスを色分け・種類分けして、色分け・種類分けごとに対策を考えていくということを指摘させてもらっている。こういった工夫のようなことがあるというのは、引継時に慣れていない方のミスが多いということか。

事務局(コンプライアンス推進室長)

同じミスが同じ部署で繰り返される原因として、どのようなミスをしたからこのような注意をしていたという、以前発生したミスについて新任者が知らないということがある。引継ぎ時にそのことが可視化されていないために、新しい人も同じミスをしてしまうことがないように、そこを明確化した。引き継がれる方としてもありがたい情報だと思うので、徹底していきたい。

東会長

引継書により文言を足して詳しくしていくことで、引継ぎ時のミスは防げるということだと思う。もちろん引継書、マニュアル形式で引き継ぐことも大事だと思うが、文字ベースだけでは認識できない部分も、話し合いやディスカッションベースで引き継ぐことができれば、場合によっては引継ぎ時のミスの防止につながると思う。文言を足していくのも大切だが、新しい部署で引継書以外にも新しい情報をどう引き継いでいくのか、引継ぎの方法も、マニュアルや引継書以外でも対応できないか工夫していただければと思った。

もう1点、ミスの種類で今年度増えてきたのが、「作業系のミス」の中で「市電運行上のミス」があったかと思う。従前は事務処理上のミスが多かったのが、個人情報の漏えいに係る部分の問題で、一般市民の個人情報に対象となる事案だったと思うが、市電運行上のミスは、場合によっては乗客の身体の問題ということで、今回違う種類に対する問題が表れている。このようなところも職員の意識を高めやすい情報だと思うので、そういったところを効果等も含めて対応策を考えてもらいたい。

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) ◆資料14～31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 まず、私に対する相談が増えたのは、何でも相談していいと、相談の枠を広げたからである。また、ハラスメントに関する相談も増えた。令和6年度の特徴として、同じ相談者から複数回相談があったという事情もある。

1on1 ミーティングは、職場の風通しが良くなった、部下の悩みを聞くことができたというように非常に効果が出ていると思う。しかし、忙しくてできないという部署もある。実施することで業務の進み具合が良くなると思うので、忙しくても1on1 ミーティングを実施している部署の工夫の情報を活用してもらいたい。

ハラスメントについて、行為者も被害者も、当然だと思うがリスクの少ないものを選択している。行為者は身体的攻撃よりも口を動かして文句を言うという攻撃が多い。精神的な攻撃の中でも仲間はずれなど非人道的なものは少なく、怒鳴ったり、簡単に口を動かす、業務上の指導の一環としてなされることが一番多いと思う。被害者側は同僚に相談することが多い。相談しやすいからであるが、これは生かしていくべきことだと思う。同僚は助言をしたり、上司に報告したり、中には行為者本人に注意している。この同僚相談をどのように生かすか。同僚相談に関する研修を行うということも必要。それから、窓口相談が少ないので、同僚相談と窓口相談を連携させる、例えば、付添による同僚相談を認めてはどうかと思う。

窓口相談が少ないのは食わず嫌いだと思うが、こちらの発信不足である。

マタハラ、ケアハラについて、これにはどうしても休業ということが絡んでくるので、職員は迷惑かけているという思いを持たれる。言い方が大事であり、これについても研修が必要と思う。また、妊産婦等に認められている権利をあまり行使されていない。仕事の関係で言いにくいということがあるかと思うので、権利を行使しやすい雰囲気を作り進めていかなければならない。

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。

石橋委員 資料15ページの相談件数137件について、年代別ではどのような傾向

があるか。

山本コンプライアンス担当 年代に特に特徴はない。様々な年代の方から、昼休みに家に帰っていいのかという小さなことでも、相談がある。

監

井寺委員 担当監への相談を、本人の了解を得て上司につなぐ働きかけなどはされているか。

事務局(コンプライアンス推進室長) 相談者が何を望むかと相談内容によるが、相談者と話し合っただけで上司への相談を共有し、上司から日々の状況を気を付けて見てもらうというものはある。

井寺委員 基本的には相談者に寄り添って、最終的にはどうされたいのか本人の意思を尊重していくのが大事だと思う。

昨年度は相談件数が多かったところだが、最終的に事件化するような案件はあったのか。加害者が処分を受けるなど。

事務局(コンプライアンス推進室長) この後説明する懲戒処分でハラスメントの案件もあるが、相談がそのように結びつくこともある。

東会長 ハラスメント相談が最終的な処分の端緒になるということは、まさに機能しているということだと思う。

また、先程聞かれた、相談を受けるだけなのか、それを生かしてフィードバックするような形でも対応しているかということに対して、フィードバックしていますということだったので、相談で一方通行に終わるケースもあるが、受けるだけでなく、場合によっては相談者の了承を得ながらやっているということは、いい取組なのかなと思う。

東本委員 1on1 が始まって2年、よい効果が出ているが、資料20ページには「業務多忙を理由に実施を見送る部署が多い」とある。実際にやれていない部署があるということか。

そうであれば、5分でも時間をつくる、どうしてもできなかつたらまずは、挨拶だけでも継続して、業務状況の様子を見ながら実施するなど工夫すればできると思う。ただ時間がないと言い切ると何もできない。効果と課題が見えているので、今後は上司のスキルにかかっていると思う。

また、ハラスメントについては研修をなさると思うが、厚生労働省のホームページに「あかるい職場応援団」というのがあり、様々なコンテンツがありわかりやすい。職員に周知するなど活用しては如何か。

石橋委員 資料25ページのセクハラに関する回答について、どの項目を見ても時代錯誤もいいところである。そしてこの件数の多さを見て、熊本市の職員の質が疑われると感じてしまうほどの内容で残念である。この辺は研修等で意識を高める必要があると、とても感じた。

東会長 大日方先生、ご意見いかがでしょうか。

大日方委員 資料24ページで、ハラスメントの中で、熊本市は「精神的な攻撃」が民間より突出して多く、令和元年より増えているのはどういうことか。

事務局(コンプライアンス推進室長) 他の項目は全て下がり、「精神的な攻撃」だけが上がったこともあって、今回「精神的な攻撃」の上昇ポイントがより大きくなった。

本市としては、この状況をできるだけ少なくする、研修等の標的はこれであると見定めたところである。

東会長 これがコンプライアンス担当監がおっしゃった、行為者はリスクの少ない方法を選ぶという、そのことがこの割合に表れているのだと思う。

私から2点ある。

ハラスメントの相談チャンネルがたくさんあって、それを複数活用されているのは非常にいいことだと思う。その中で同僚相談を活用あるいは同僚仲裁を活用していくというのも有用な手段なのかなと思う。

1点気になったのが、同僚相談の同僚の立ち位置がどのようなものなのかということ。同じ部署内にいる同僚なのか、市役所勤務だが全く他部署にいる同僚なのかによって少し意味合いが異なってくるのではないかなと思う。

同じ部署の同僚であれば、ある程度相談者が置かれた状況を認識できる中で仲裁活動をしたりアドバイスされるということでもいいと思うが、全く他部署にいる同僚に相談して、その方が仲裁に入るような場面というのは、あまり多くはないのかもしれないが、場合によっては的が外れるような仲裁活動になってしまって、かえって事態をややこししてしまうというリスクも生じかねないので、その同僚相談の相談体制を少し、区分けをした上で対応を行う方がいいのかなという感想を持った。

もう1点。コンプライアンス担当監への相談が多くなっている、1on1 ミーティングが非常に高い評価で職員に受けとめられているということは、非常にプラス効果だと思う。ただ一方で見方を変えて、上がった見方になるかもしれないが、職場内において、ハラスメントのそしりを避けるために、コミュニケーションを忌避する傾向がどうしてもどの職場でも出てくるのではな

いか。

コミュニケーションを避けすぎるがために必要なコミュニケーションまで取れておらず、本来相談したい者が相談できないから、こういった担当監への相談や1on1ミーティングを求めるところにつながっているということになれば、それは大元であるところの良好な職場関係の構築という意味からすると、若干離れてしまっている部分もあるので、そのあたりうまくバランスをとりながら、ハラスメントも避けながら、正しい職場内の良好なコミュニケーションを構築していく、そのような難しいバランスをとりながら進めていただけるといいなと思った。これが杞憂であれば的外れになってしまうが、感想ということで述べさせていただきます。

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 32～39ページの内容について説明

東会長 山本コンプライアンス担当監のお立場からも、審議事項について、ご意見をお願いします。

山本コンプライアンス担当 不祥事は「内部統制の緩み」ということを聞くので、おろそかにできないことである。

監 何故不祥事を犯すかという、基本的には“ばれないだろう”という思いがあると思う。ばれるようにするということと、ばれたらそれなりにきちんとした対応する、というのが基本だろうと思う。

個別に見ると、例えば飲酒運転について、令和6年度は1件、自転車によるもので停職3か月というものが発生しており、飲酒運転は4年連続の発生である。撲滅をずっと言い続けなければならないのはもちろん当然であるが、昨年度も言ったと思うが、飲酒も、車の運転も、それぞれ単独では日常的に誰もがやっていることである。そのため、飲酒運転となると、殺人とか窃盗とかに比べると日常性があるというか、非常に悪いことをしているという感覚が湧きにくい。そのような事情があるように思われる。

もう一つ、ばれないという意味では、忘年会の時期は、警察も取り締まりを行うが、私も何十年も運転免許を持っているが、1回も通常走行中に止められて飲酒検査を受けたことがない。誰に聞いていてもそうであり、見つかりにくいと思われる。ばれにくいということであれば、「一旦ばれたらひどいですよ、一発アウトですよ。」というようにアナウンスし、実際にアウトにする、ということが必要である。

それから教育関係の不祥事は、令和5年度も多かったが、令和6年度も少なくはない。教育の本質は、教師と児童生徒の人間関係の中から、子どもたちのよさを引き出すことと言われているので、どうしても人間関係は濃い。先生は指導する立場、こどもは指導される立場で、強い・弱いという立場の違いもあり、どうしても不祥事が起きやすい土壌があるのだと思う。だからこそ、より自覚的に職務を遂行しなければいけないと思うが、子どもを相手に、例えば体罰を行う、性的な関係を持つ等について、子どもはまず友達や親に話すため、普通はばれると思う。しかし、ばれてもやる、ということになると、どうしても職員の資質が問題となる。非常になり手が減少している中でジレンマがあると思うが、そういう問題がある。

それから、事務処理上のミス、重大なミスが3件発生し懲戒処分になっているが、ばれるようにするシステムをきちんと構築する必要がある。今、内部通報制度があるので、これを使いやすい形に工夫していく必要がある。

東会長 それではこれに関して皆様の御意見はいかがか。

井寺委員 まとめの懲戒処分一覧を見ての感想となるが、職員倫理意識調査自体は数値が高いのかなと思う。ただ、一方で行動規範意識であるとか、公務員倫理意識が著しく低い方々がいらっしゃるところも表れている。加えて、最初の事務処理ミス等と言うならば、事後の再発防止のマネジメントができていなかった、機能してなかったという話もあったので、組織的なチェックというところがまだまだ不十分なところがある、そういう組織的な問題もあるのかと思ったところである。

また、特に気になったところで、懲戒処分者の所属は外局、本庁から離れた部署が多いように思った。そうであれば、何かそこに原因があるのではないかと感じた。それから、二十歳代の若い方々の不祥事ということも多かったということで、公務員とは何か、なぜ公務を担う職員に高い倫理観が求められているのかという研修を今以上にしっかり行う必要があると感じた。

石橋委員 ニュースなどで、今若い人たちは、職場の飲み会をはっきりと断る傾向にあると聞くと、熊本市役所でもそのような傾向が見られるか。

それが職場のコミュニケーションや働く意欲等にどのように関係しているのかと思う。そのようなことがもし何かわかれば教えてほしいと思うが、いかがか。

行政管理部長 市役所全体でどうかということだが、個人的にこのような状況ではないかということでお話しすると、やはり私たちが入庁した頃は、上司から誘われると断れないという状況で、お酒を飲みながらコミュニケーションを図る

というような時代だったと思う。

ただ、やはり最近のご指摘いただいた通り、上司が部下に対して日頃頑張っているのをちょっと御馳走しよう、一緒にお酒を飲もうと誘ったとしても、部下に用事があるということであれば、上司はそれを理解するという状況かと思う。職場での飲み会は、所属での歓送迎会くらいというのがほとんどで、上司からあまり誘わない傾向にあるのかなと考える。

東本委員

若い人の事案が多いということで、まず若い人の場合、おそらく二十歳代で採用面接を受ける時に自己PRや意欲を述べると思うが、そのスタートの時点で個人の意識や熱意や考え方を、観察・把握して採用してほしい。

ちょっとした気の緩みが事案につながると思う。採用後、毎年研修が続くと思うが、研修だけではなく、上司もコミュニケーションを図るなど努力すべきと考える。

先日、吉田(道雄)先生による市(交通局)の研修が行われていたが、自分の職務認識を高めること、職場風土・コミュニケーションの活性化の二つが重要だと話されていた。

事案を振り返りながら、職員皆さんの知恵を出し、どこに特化してっていくか考え、どの年齢かに限らず、不祥事を少しでもなくしていく必要があると思う。

大日方委員

懲戒処分の内容で飲酒運転など業務に関係のない事案がある。飲酒運転はどうしようもないとは言えないが、一方で業務と関係して不祥事になっているものがあり、こちらには、もっと早いうちに懲戒処分にならないように何とかできた事案が比較的あるのではないかと思うので、このような事案は原因等を掘り下げ、何等かの対策が考えられるといいのではないかと感じた。

東会長

不祥事の中身に関する区分けということもあるかもしれない。ただ、不祥事と言っても、犯罪行為になっているところもあり、犯罪行為をどう区別するかという話になると、一般社会において犯罪行為というものがなくなる現状もある中で、職員の犯罪行為を無くすというのは、やはりそれと同じぐらい、非常に難しい問題だと思う。

ただ、先ほど大日方先生の分析等にありましたとおり、職務に関連する行為というのは絶対的に無くしていかないといけない。起こさないだけでなく、起こさせない環境づくりもあると思うので、そのような職場環境づくりが非常に大切だと思った。

それから、学校に限らないかもしれないが、先程、不祥事が起こる中でコンプライアンス担当監から資質の問題もあるのではないかというご指摘を

いただいて、そこも全く否定するわけではないが、非常に厳しいご意見だな
と思いながら聞いていた。

現代社会において非常に高度のコミュニケーション力を求められる中で、
ストレスを非常に強く感じてしまって、こういった不祥事に繋がってる場面
があると思う。昔はもっともっとコミュニケーションというものはシンプルだ
ったはずで、ただ、シンプルであったからこそハラスメントが裏腹としてあっ
たと思う。それに複雑な規範を立てることによって、高度のコミュニケーショ
ン力を求められるようになった。

ただ、それについて行くというのはなかなか厳しくて、自分の感情がコン
トロールできず、学校での体罰等に進んでしまうという現状もあるのかなと
思う。

そういった状況のもとで、今後どうしていくか。先ほどコミュニケーション
について、より重視していく研修などが行われてるということだったが、や
はり難しいながらも、難しいことを認識した上で、諦めるのではなく、それに
積極的に取り組んで、現代に求められる高いコミュニケーション力をみんな
で身につけていこう、そういう高い気概を持って取り組んでいくということが
必要であり、それが最終的にはこのような不祥事の撲滅であったり、ハラ
スメントの防止だったり、そういったものに大きく繋がっていくのかなと思
う。

非常に困難な道であるということは十分認識はしているけれども、みん
なでその高い山に登るという目標を持って、高度のコミュニケーション力を
身につけていくことを目標にしていければいいと、自分自身の理解も含め
て思ったところである。

【 5 報告 】

事務局(コンプラ ◆資料40～46ページの内容について説明
イアンス推進室長)

石橋委員 今、カスタマーハラスメントが問題であると感じている。
懲戒処分の中には、職員の窓口対応などに対する市民の苦情から懲戒処
分になったものはあるか？

東会長 ご質問を整理させていただく。
カスタマーハラスメントというのは、市民の方が窓口でハラスメント行為
を行って、職員が被害者的な立ち位置になる状況である。そうすると被害者
側である職員が、処分ということには結びつきにくいですが、実際上はカスタ
マーハラスメントではなく職員の対応に問題があって、それによって処分され

るようなことがあったかということか？

石橋委員 そうである。

人事課長 市民のカスハラを契機とした処分はない。
市民の方々への事務処理の中でミスが起きて、懲戒処分まではいかないが、嚴重注意や訓告により、今後二度と起きないようにとの措置をしているものはある。

石橋委員 私の実感では、見えないところでそのようなことが起きていると感じている。

東本委員 その注意や訓告は職員に掲示するなど周知は行っているのか。

人事課長 当該職員及びその所属組織において、二度と起こらないように注意や訓告を行っている。

総務局長 一般的に公表にはならない。

東本委員 件数として上げることはないのか。

人事課長 内部で件数は把握している。

東本委員 例えば、管理職の方だけでその件数を共有するということはあるのか。

人事課長 先ほどの資料にもあったように、例えば事務処理ミスについては一覧化され、その件数も庁内に周知がなされ、それに対し再発防止に向けて各課取り組んでくということになる。

東会長 他はいかがか。
なければ以上で報告に関する質疑等を終了する。
本日の議事は以上。委員の皆様におかれては終始活発なご意見をいただきありがとうございました。

(終了)