

令和 8 年度（2026 年度）熊本市職員倫理審議会議事録（概要）

- 1 日時 令和 8 年（2026 年）5 月 28 日（木曜日） 10:00～11:30
- 2 場所 熊本市役所本庁舎 4 階 モニター室
- 3 委員 大日方信春、山下雅裕美、関智弘、吉永伯枝、高木茂昭
- 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 4～16 ページの内容について説明

【大日方会長】

事務局から示された取組案について御議論いただきたい。活発な御審議をお願いします。

私から一つ。15 ページのインシデント発生というところで、個人情報に限らず何か発生した場合に、どういう時にどういうことが発生したのかを全庁的に共有するようなことはなされているか。こういうことがあったので気をつけましょうという形で共有されていないと、何か問題があったということはわかるが、どこがどう問題だったのかがわからないと再発防止は難しいのではないかと思う。

【事務局（コンプライアンス推進室長）】

事務処理ミスが起こった場合、ミス発生部署からコンプライアンス推進室に「事案概要報告書」を提出してもらう。この報告書により事務処理ミスが起きた原因や経緯、対応策をきちんと整理してもらい、本報告書を資料に庁内において事務処理ミス報告会というものを開催して、起こったミスの内容を全庁的に共有し、同じような業務を行っているところで同じミスが起きないように横展開している。また、毎月、ホームページで前月に報告された事務処理ミスの公表を行っており、その際全庁掲示板で職員にもその内容を周知している。

【大日方会長】

その他何かあるか。

【関委員】

スライド8ページ目のところで、複数のミスが発生している部署があるという話だったが、何年も続けて複数のミスが発生している部署がもしあるようだったら教えていただきたい。別に手を抜いているからミスが起きているということではなく、おそらくその部署が、ミスが起きやすいような仕事を担当されているとか、何らかの理由があるのかなと思ったのでお聞きした。

【事務局（コンプライアンス推進室長）】

複数年同じようなミスを繰り返しているような部署の傾向としては、窓口業務等の来客が多いところあげられる。そのような部署では、繁忙期の人員不足などにより、マニュアル等の整備がされていても、形式的な確認にとどまったり、慌ててしまいチェックがおろそかになってしまったりという理由で、同じようなミスが繰り返されている傾向にあるかと思う。

【関委員】

窓口業務ということは、1階等にある住民サービス関係ということか。

【事務局（コンプライアンス推進室長）】

そうである。1階等にある住民サービス関係部署や各区役所が挙げられるが、それら以外でも、書類交付業務等で、お客様が一気に来られる等の繁忙期がある部署もある。そのような部署で書類をお渡ししたり、申請を受付したりという業務を行う中で、同じミスを繰り返す傾向にあるかと思う。

【関委員】

そういった部署は職員の出入りも多いイメージがある。新しく来た職員にどのように業務をきちんと理解いただくかということもポイントになると思った。

【大日方会長】

その他何かあるか。

【高木委員】

関連になるかもしれないが、5ページで、6、7月に公表件数が増加するということ。これは先ほどあった、繁忙期とその窓口が忙しいということに影響を受け、それが原因で増えるということか。

【事務局（コンプライアンス推進室長）】

5ページのグラフでは、6月、7月にミスの公表件数が多くなっているが、実際ミスが起きてから公表するまでに少し時間がかかるため、基本的には3月、4月等の繁忙期に起こったミスが、6月、7月等に公表されている状況である。

【高木委員】

発生日ベースではなくて、公表日ベースで資料作成しているという理解でよろしいか。

【事務局（コンプライアンス推進室長）】

そうである。

【高木委員】

了解した。そうすると、昨年度の議事録に、引継書だけではなかなか伝わらない、その対策を少し考えてみてはいかがか、というようなことが記載されていたのだが、そのあたりの対応はどのようになさったか。

【事務局（コンプライアンス推進室長）】

先程令和7年度の取組としてお伝えしたように、業務引継書の充実やマニュアルの整備等を行った。職員異動があって人が変わる際に、より充実させた業務引継書やマニュアルに基づき引き継ぎを行うこととした。また、掲示板等で、年度当初間違いなく引き継いでくださいといったような周知・啓発も行っているところ。今後とも、引継書だけではなかなか伝わらないという課題について検討していきたい。

【高木委員】

了解した。お忙しいところもあるかと思うので、その時間をどう充実させるかというところが今後の検討課題としてあればいいのかなと感じたため、一つ御提案をさせていただいた。

【吉永委員】

異動時期等にヒューマンエラーなどが起きやすいということで、今、引き継ぎの問題が出た。役所の場合は、膨大な資料を引き継ぎしなければいけない。資料を見たところ、誤送付等の問題は、忙しい中でのミスが原因ではないかと思う。先ほど電子掲示板等で引き継ぎの徹底について周知等しておられるということだったが、目に見えるような形での業務引き継ぎの工夫はされているか。

【事務局（コンプライアンス推進室長）】

本市においては業務の電子化、効率化等進めているところで、電子掲示板等やメール等でお知らせ等することが多いのだが、御提案があったように、それだけはちょっと足りない部分もあるかもしれないので、違う方法等も検討させていただき、業務引き継ぎに漏れがないようにしていきたい。

【吉永委員】

忙しい部署というのは、ある程度繁忙期が決まっていると思う。引き継ぎをするときのマニュアル的なものは、中央東西南北の5区で統一されているということでよいか。

【事務局（コンプライアンス推進室長）】

各区役所窓口等での業務はほぼ同じになるかと思う。そこで各区独自のやり方が出てくると事務処理ミスにもつながるかと思うので、同じマニュアル、同じ取り扱いを横展開しながら、ミスがないようにやっていくことになっている。

【吉永委員】

5 区の特性もあると思うが、職員や市民が区間の違いで対応について戸惑いが生じていないかの確認のためお尋ねした。

【事務局（コンプライアンス推進室長）】

市民の皆様の戸惑いや、また取り扱いが変わることによるミスが生じないよう、同じ業務をしている 5 区が、きっちり同じマニュアルを共有して、職員の異動があっても同じ取り扱いができるようにしていく。

【吉永委員】

異動によるミスは出てきていないか。

【事務局（コンプライアンス推進室長）】

初めての業務になるとミスが起きやすいというのはあるが、そういったマニュアルをしっかりと引き継いでいければと思う。

【山下委員】

資料 11 ページの事務処理ミス防止研修の実施という項目についてお尋ねする。全職員を対象にした動画研修ということだが、5,611 人が受講されたとあり、受講率が何パーセントぐらいなのかというのを教えていただきたい。また、受講期間が 2 月 18 日から 3 月 20 日となっているが、これは通年見られるものなのか、この期間に限定されたものなのか、どちらかということをお教えいただければと思う。

【事務局（コンプライアンス推進室長）】

受講者数は約 5,600 人であり、教職員も全て含めて市職員は約 15,000 人であるため、約 3 分の 1 が受講している。また、研修資料については、研修期間だけではなく、普段から見られるようにしているところ。

【山下委員】

この期間に見られた職員が 5,611 人、約 3 分の 1 だったという理解でよろしいか。

【事務局（コンプライアンス推進室長）】

そうである。

【山下委員】

この期間に見られなかった職員の方に後日見てもらったり、年度初め等は業務が変わられてミスが発生しやすいということだったので、部署が変わられた後にこのような動画研修資料を再度見てもらおうと意識も改まって、効果が高まるのではないかと思います。

【大日方会長】

受講者 5,611 名について、課ごと等で数を公表されたりはしないのか。何課は 50% だったとか、どこが 100% だったとか。

【事務局（コンプライアンス推進室長）】

トータルの集計だけになっている。

【大日方会長】

大学の研修ではそこを公表されて、学長から学部長に、「全員受けるようになるまで、未受講者 0 まで追跡するように、受けていない人はメールを出して受講させてください」となっている。それで効果が上がるのかはちょっとわからないが、3 分の 1 では大学ではすごく怒られるのではないかなと思った。

【事務局（コンプライアンス推進室長）】

受講率が上がるよう検討していきたいと思う。

【4 審議】

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 1 7 ~ 3 3 ページの内容について説明

【大日方会長】

続いて、ハラスメント等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から、審議事項について、一言御意見をいただきたいと思う。よろしくお願いします。

【山本コンプライアンス担当監】

気づいたところだけピックアップする。まず 18 ページ。この棒グラフで、相談件数が 86 件から 137 件に増えているのは、今説明があったとおり、大分相談制度が周知されてきたということかと思う。ただ、相談されているのはほんの一部だろうと思う。それから同じページの、グレーのその他というのがあるが、これが令和 3 年度は 30 件だったのが、7 年度が 70 件、どうして

こんな増えたのか正確には分からないが、印象としては、ハラスメントには当たらないが、人間関係のいざこざというのがある。ハラスメントには要件があるが、要件に当てはまらない同僚間の人間関係のいざこざというのが多い。これは、ある意味ハラスメント意識が浸透していったということの裏返しのように思う。あれはパワハラではないか、これはセクハラではないか、というような意識があって、増えていると思う。

それから、同じ 18 ページの下の参考のところ。職員の意識調査なのだが、これは興味深く、最初の 3 つは 5 点満点中の 4.8 以上等でほぼ満点。一方、一番下の人間関係について良いと感じているかという問いの回答を見ると、5 点中 4 点以上なので、悪くはないが、意識の高まりとほどには高まっていない。これは、意識が高まれば人間関係が良くなるというわけではないということだろうと思うので、それはそれで別途、例えば 1on1 を実施するなどして、向上させていかないとはいけないと思う。

それから、次は 21 ページ。この棒グラフは、ハラスメントの原因としての仕事上の負担を分類したものかと思うが、どれを見ても、簡単に改善できるようなことはない。その状況を変えるのはもちろん必要なのだが、例えば、みんなが仲良しというのは難しいかもしれないが、仲良しになれば、客観的な状況は変わらなくても随分仕事しやすい環境にはなるだろうと私は思う。そうすると、先ほど言ったように、1on1 ミーティングがどうしても必要となってくるので、次は 1on1 ミーティングについてお話しする。

24 ページから 28 ページに 1on1 ミーティングのことが書いてあるが、ざっと言うと、効果はやはり出ている。部下の悩みが分かるようになった、話しやすくなった、職場が明るくなった等。一方で課題もあって、何を話していいか分からない、緊張する、意義を感じない等あるが、効果が出ているのも間違いないので、どうやってその効果を高めていくかだろうと思う。初っ端から 30 分やるというのはなかなか厳しいと思う。会話というのは、人間が親しくなれば、負担感も少なくなると思うが、負担感が少なくなるとするのは、話の内容や時間よりも、話した回数で人間は親しくなっていくのだろうと私は思う。内容は後からついてくる。多少いらない話でも、回数を多くした方がいい。時間が取れなくても、時間が足りなくて大変だという部署も、5 分、10 分ぐらいからできそうな気がする。例えば 5 分間ミーティングぐらいから入って、だんだん状況に応じて増やしていったって、まずは負担感を減らす。そうすると、話の内容がついてくると思っている。

あとは、相談しやすい環境のところでは一番私がネックに思っているのは、ここには書いていないが、例えば、ハラスメント相談があった時に、行為者と被害者から話を聞く。その時に、行為者と被害者の切り離しができていないと、聞き取りが始まりました、今日も隣同士で仕事をしました、というのは、なかなか厳しい。ただ、場所もなかなか確保できないだろうし、人間の忍耐的な限界というのもあるので、そこは最大のネックかと思っている。特に、小さい事業所。そこは非常に大きなネックになると思う。

最後にマタハラ・ケアハラだが、これはどうしても休業を伴うので、人に迷惑をかけるんじゃないかというのがあるので、なかなか言い出しにくい。他の人が休業等に入った時に、「やっぱり困るよね、一人おらんと」等いろんな話が出ると、自分の番が来た時に、なかなか取りにくい。ですから、やっぱりそういう発言はしないようにするということと、労働基準法上の権利に対す

る理解をもう少し浸透させていくことが必要と思っている。私からは以上である。

【大日方会長】

それでは事務局から示された取り組みについて御議論いただきたい。よろしくお願いします。

【高木委員】

一つ教えていただければと思うのだが、1on1 ミーティングで縦のコミュニケーションが良くなったというふうに受けとめた。それと合わせて、ハラスメント関係でいうと、同僚同士とか、下からの突き上げもちろんあると思うが、横のコミュニケーションというところの対応は何かされているか。

【事務局（コンプライアンス推進室長）】

1on1 の基本は上司と部下ということになると思うが、先ほどおっしゃったように、同僚同士でもなかなか関係が難しい場合もあるので、例えば、1対1ではなく、4、5人等でグループを作って、グループで話し合う機会を設ける等すると、他班の実情等もわかり、情報が共有できる。それがお互いの信頼関係にもつながり、業務の効率化等にもつながっていくかと思うので、1on1 のやり方をいろいろ検討してみて、コンプライアンス推進室からもやり方の提案や、良い参考事例の提供等していきながら、より良い1on1 ミーティングができるようにしていけたらと思っている。

【高木委員】

続けて伺う。ハラスメント関係というのは非常に難しいところがあって、先ほどあったように言いづらいという部分になると、組織を守らないといけないから、自分の組織を守るために言ってきた人をパージしないといけないという作用が働くことは当然考えられる。そのあたりも、どのように対応するかというところが必要になる、という点がある。

もう一点、ハラスメント防止研修をしていただいていると思うが、ハラスメントの行為者は自分がハラスメントをしているという認識が非常に薄い。私も研修を行っているのだが、研修をやっても、別の方のことを言っているのだらうというような反応がきたりすることがある。研修のやり方、講義形式だけだとなかなか難しいところもあるので、そのあたりのやり方というのも今後の検討課題かなと感じるところがある。研修は今のところ講義形式か。

【事務局（コンプライアンス推進室長）】

講義形式のような形である。

【高木委員】

私も研修をやって難しいなと思うところであり、そのあたりが今後の課題だと多分皆さんも感じられているところではないかと想像する。その対策をしていただければと思う。

【山本コンプライアンス担当監】

今の点だが、ハラスメントがあった場合は、ひどい時は懲戒処分なのだが、もう少し、懲戒処分や厳重注意、そういったフォーマルなお咎めに至るまでに、「さっきのはちょっとまずかったのではないの？」というぐらいの、インフォーマルな注意を柔軟にできるようにすると、悪い言葉で言うと太り上がることはないのだろうと思う。

【高木委員】

おっしゃる通りだと思う。処分したからといってハラスメントが改善されるかということ、今度は組織の問題になってしまうということもあるかと思うので、そのやり方というのはもっともで、重要なやり方だと思う。

【山下委員】

資料 32 ページの「マタハラ、ケアハラの防止に係る対策強化」というところで、先ほどコンプライアンス担当監からもお話があったように、休業を伴うということで、非常に言い出しにくく諦めている事例も見られるということなのだが、他方で見ると、その休業に伴ってその方が担当されていた業務が、職場の他の方の負担として発生してしまうという面もある。。

個人に対する周知啓発の強化というのも大事だが、実際に休業が発生した場合に、その業務分担をどうするか、人員配置をどうするのかという組織としての取り組みというもの、一方で必要になるのではないかなと感じた。

【大日方会長】

市では、オンラインでの業務はどの程度なされているか？こういう場合はオンラインや在宅勤務を行ってよい、といったことはあるか。

【事務局（コンプライアンス推進室長）】

在宅勤務については、働き方改革という意味も含めて、実施しているところ。

【 4 審議】

議題 2 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 3 4 ～ 4 2 ページの内容について説明

【大日方会長】

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、一言御意見いただきたいと思う。

【山本コンプライアンス担当監】

36 ページの懲戒処分の一覧だが、事案をよく見ると、17 件ある中で、9 件が被害者と対面する形で行われている。簡単に言うと、バレる可能性が極めて高いのにやってしまう。教科書的にこんなことしていいのでしょうかといえば、みんな×をつけるだろうと思うが、ここに上がっている人は、感情的な衝動が出たら理性を凌駕してしまう、なかなか研修の効かない人たちということであろうと思う。

これはもう、本音で言えば、採用の段階で一定の手を加えることができればとは思っているが、それはまた難しいことかもしれない。そこで、見せしめではないが、厳しい処分をして、「こんなことをたらこうなるよ、いいですか」というメッセージはやはり送るべきだろうと思う。

それから、例年教育委員会が多いのだが、これは昨年度も言ったと思うが、教育というのは、教職員とその児童生徒との人格的な接触、それを通して子供の可能性を引き出していくという、人格的接触が濃い業務である。おまけに先生方は強者、児童生徒は弱者なので、どうしてもそういう下地がある。

体罰もあるが、体罰もやっぱり成果主義が原因だろうと思う。名を上げたり、うちのこどももレギュラーになりたい等。そうすると、その保護者の方も、うちの子をレギュラーにしてもらいたいから、体罰を容認する傾向がないわけではない。こうしてレギュラーにならなかった時には、「体罰ですよ」という話になっていく。実際、私が相談を受けた案件の中でも、最初は体罰と言わなかったのがレギュラーを外した途端、体罰と言い出したケースがある。

それから、飲酒運転についても、皆お酒は飲むし、皆車の運転もするので、それぞれ単独で行われた時には、全く問題ない。窃盗とか詐欺とか、刑事犯罪等は、ブレーキがかかるのだが、そういったことで、飲酒運転というのは、割と抵抗なくやってしまう危険のある犯罪ではある。しょっちゅう取り締まりがあれば抑制されるのだろうが、ここにいらっしゃる方も、昨日警察から止められたという人はほとんどいないと思う。そうすると、ちょっとそこまでというのは、非常に暗数の多いものだろうと思う。新聞等を見ても、飲酒運転で捕まりましたというのは、ほとんど事故を起因して発覚する。電柱にぶち当たるくらいならまだよいのだが、人が亡くなったりする可能性があるので、これは、本当に厳重な処分をするということ。そして処分は確実に公表していくということくらいしか、ちょっと私も思いつかない。

それから、これはあまり私も詳しくはないが、「内部通報」という言葉について。実は相談がなかったわけではないが、「内部通報制度を利用したらどうか」ということを言ったら、ピタッと相談が止まったケースがある。「内部通報」というのは、言葉としてよいのかなと思うところがある。「内部報告制度」等、何か工夫の余地があるような気はする。以上である。

【大日方会長】

それでは事務局から示された案について御議論いただきたい。よろしくお願いします。

【大日方会長】

35 ページの「懲戒処分件数の推移及び分類」のところで、件数が多いと言えるのか少ないのかちょっとわからないが、一応評価としては高止まりと書かれていて、高止まりなのかということこ

るをちょっとお聞きしたいのと、50歳代以上の男性に私は入っているのだが、原因がわかるのかということをお聞きしたい。

【人事課長】

懲戒処分の件数については、17件という数字をどう評価するかというところで、人事課としてもやはり高止まりという認識。何件だったら評価ができるのかというと、やはり本市としては不祥事根絶、撲滅を目指しているところであるので、それを目指していくべきと考えている。また、50歳以上が過半数を占めるというところだが、特に私も改めて今回の資料で見直して、多い傾向にあるなというところは感じている。それから、このうち教育委員会分、消防局分等あるが、市長部局でいうと、総務局、西区役所、都市建設局等々であるが、これが6件あり、全て40代以上の男性というところで分析しており、では6年度どういう状況だったかということ、ここまではこの傾向は出ていなかったところであり、7年度こういう傾向が出たというところでちょっと反省しているところ。

この分析としては非常に難しいところである。中には監督職、いわゆる班長クラスの職員等も見受けられるところであり、先ほどあった上司部下の関係や職場内のコミュニケーションの関係や、1on1ミーティング等も話もあったが、本人たちと話をすることで、実際その辺のマネジメントの関連で少し悩みを抱えているような話もあった。

だからといって不祥事と直接結びつけたり、それを関連付けたりするのも、それが正しいかどうかは私としても判断しかねるところではあるが、やはり40～50代というのはそういうポジションになって少し悩む傾向があるという、そういうことは感じたところ。

さらに申し上げますと、やはりこういった傾向があるということで、40～50代の男性職員に対して、こういう傾向があるということを、コンプライアンス推進室とも連携しながら、特に注意喚起していきたい。

また、先ほど山本先生がおっしゃったが、しっかり厳しく処分するという姿勢も忘れずに行くということと、私どもも本人たちと話す中で、処分に至らないまでも、こういう相談があった場合には、当事者には厳しく注意もしているところであり、その辺もさらに徹底していきたいと考えている。

【関委員】

職員の処分だけではなくて、コンプラ対策全体についてのコメントになるのだが、毎年のようにどんどんマニュアルが分厚くなって、多くの研修を受け、さらに1on1ミーティングもどんどんしなさいと言われて、実際に現場の職員の方々にそれに協力をしていただいているからこそ、高止まりとも見えるが、きちんとできているのかなという印象も受けている。

この調子でどんどんやらなければならないことが増えていくと、正直なところ、やはり現場の方々はそれだけでなく普通の仕事で忙しいのに、さらにまた管理職にならないといけない等、いろいろやるが増えていって、より一層忙しくなって、職場がギスギスしてというようなことになってしまう。せっかく皆さんがより働きやすい環境を整えるためにやっていることなのに、逆効果になってしまうと良くないと思うので、何か新しい対策を増やすのであれば、今までやっ

てきたことの中で、そろそろもうこれは皆さんに浸透したからやらなくていい、というような形で研修を少し見直す等、優先順位をつけながら現場の負担にならない形で対策していただけるとよいと思っている。

【吉永委員】

私も実感として煩雑になって大変だなと感じた。本当にこれを全部やっていたら、職員の皆さんがどうなるのかなというのを心配したところであるが、資料の25ページのデータの中で、1on1 ミーティングの効果が出てきている一方で、令和6年度から7年度にかけて、職員同士のコミュニケーションが活発化したというところが減っている。やはり、どこか忙しいと言うことでギスギスした部分があり、大変な業務の中で行っていると思われる。そこでお尋ねしたいのは、1on1 ミーティングの実施の有無による、ミスの因果関係を示すデータはあるのか。

【事務局（コンプライアンス推進室長）】

こちらでもその関連性を分析してみたが、明確な関連性は見受けられなかった。忙しい中1on1 ミーティングを実施するのは難しいところがあるかもしれないが、市としては今後も継続して1on1 の取組は実施していき、それが職場のコミュニケーションの活性化や事務の効率化等につながっていけばと思っている。また、そのやり方として、短時間でできるやり方や効率的なやり方等もいろいろと提案していけたらと思っている。

【5 報告】

【事務局（コンプライアンス推進室長）】

資料43～49ページの内容について説明

【大日方会長】

事務局からの報告に対して御質問や御意見等があればお願いします。

（特になし）

それでは以上で報告に関する質疑等を終了する。

本日の議事は以上だが、委員の皆様から何か御意見、御質問等あるか。

（特になし）

それでは委員の皆様におかれましては、終始活発な御意見をいただきましてありがとうございました。

（終了）