

平成30年度第2回 仙台市コンプライアンス推進委員会 議事録

日 時：平成31年1月8日（火）午後3時～午後5時

会 場：市役所本庁舎2階 第3委員会室

出席者：藤本章委員長、芳賀洋一副委員長、遠藤守也委員、小野浩一委員、栗原さやか委員、小林弘美委員、斎藤恵子委員、田尾祐一委員、矢口義教委員、八島徳子委員

議 事：

- (1) 近年発生した不適切な事務処理事案の要因について
- (2) 不適切な事務処理事案を教訓とした実践行動（案）について
- (3) 平成30年度職員意識調査の結果について

配布資料：

資料1 平成30年度仙台市コンプライアンス推進委員会委員名簿

資料2 今回及び次回以降の平成30年度コンプライアンス推進委員会の開催等について

資料3-1 近年発生した不適切な事務処理事案の要因について①[要因分類]

資料3-2 近年発生した不適切な事務処理事案の要因について②[要因検証]

資料4 不適切な事務処理事案を教訓とした実践行動（案）

資料5 平成30年度職員意識調査報告書（概要版）

資料6 職員意識調査結果推移 [平成27年度～30年度]

1 開 会

○事務局 ただいまから平成30年度第2回仙台市コンプライアンス推進委員会を開催させていただきます。

ここからの進行は、藤本委員長にお願いいたします。

○藤本委員長 お忙しいところお集まりいただきありがとうございます。本年もよろしくお願いたします。

まず、議事録署名委員の指名でございますが、本日は小野委員にお願いをしたいと存じます。小野委員、よろしいでしょうか。

○小野委員 はい。

○藤本委員長 では、議事に入ります前に定足数と資料の確認をお願いいたします。

○事務局（コンプライアンス推進担当課長） 初めに定足数でございます。委員名簿は資料1にございますが、本日は委員全員にご出席いただいておりますので、定足数を満たしていることをご報告いたします。

続いて、資料の確認をさせていただきます。お手元に、座席表と、資料といたしまして次第、資料1から資料6までをお配りしております。なお、ほかに参照用として、コンプライアンス行動規範集と現行の仙台市コンプライアンス推進計画、前回の第1回委員会でお配りしました推進計画と3カ年のアクションプランを抜粋した一覧表を置かせていただいております。事務局からは以上です。

2 議 事

○藤本委員長 それでは、議事に入ります。

まず、資料2の今回及び次回以降の委員会の開催等につきまして、前回の委員会での予定から少し変更がありましたので、経緯を含め事務局より説明願います。

○事務局（コンプライアンス推進担当課長） では、資料2をごらん願います。

今年度第2回目の委員会でございますが、当初、平成30年度直近の職員意識調査結果を含めまして、これまでの取り組みの振り返りを中心に今後の課題等を議論いただく予定でしたが、今年度、マスコミ報道に至るような不適切な事務処理の事案が何度か発生したことを踏まえまして、再発防止のため、それら事案の要因を検証し、まずは早急に具体の対策を庁内で実施していきたいと考えております。

そのような経緯から、今回委員会で大きく2点。一つは、近年の不適切な事務処理事案の検証を踏まえた対応策をどうしていくかという点を優先して議論いただきまして、もう一つは、残り時間で、職員意識調査の結果の概要がまとまってきましたので、ご紹介し、要点、特に今回調査では職員の「意欲・やりがい」や「職場の風通し」に関して新たに設問を設けておりますので、その点を中心にご議論いただければと考えております。

なお、不適切な事務処理事案につきましては、対応策として資料4に実践行動の試案をお示ししております。これは現在の行動規範集の実践行動を基本としつつ、今回の具体的な事案検証を通じて得た教訓をもとに、補完的な実践行動として位置づけるのがよいのではないかと考えております。本日は、この内容を含め、危機意識を持った対応をどう浸透させていくかという観点からご意見をいただきたいと考えております。

不適切事案への対応については、次期推進計画やアクションプランへの反映も視野に、次回以降も取り扱っていきたいと考えております。そして、次回委員会では、これまでの取り組み全般を振り返りながら、次期推進計画と平成31年度のアクションプランの骨子案をお示しし、第4回で双方の計画を確定するというスケジュールを考えております。以上でございます。

○藤本委員長 ありがとうございます。以上の点、よろしいでしょうか。

今の説明にもありましたが、平成27年度来、コンプライアンスの推進について市として力を注いでまいったところですが、この間、最近特にマスコミ報道されました不適切な事務処理の事案が、今年度だけ取り上げましても幾度かございました。それらの中には、管理監督職による課長や係長において、業務のマネジメントが不足していたものや、誤った指示を行ったり、不適切な状態と知りながら回復措置を行わなかったといったケースもございました。

こうした事態は、当然ながら市民の皆様からの市役所への信頼を失いかねないものでございまして、今後同様の事態を繰り返さないため、こうした事態が起こった要因をしっかりと押さえた上で、これまでの取り組みでは不十分であった部分を補っていく必要があると考えているところでございます。

そのような趣旨から、本日の議事の（１）と（２）でございますが、不適切な事務処理事案の要因について事務局がまとめた内容をお示ししながら、それを教訓とした実践行動の素案について、早期に市役所庁内で展開することを考えております。ぜひ本日皆様からご意見をいただきたいと存じます。

本日の委員会ではそれが１点と、もう一つ、議事の（３）としまして、職員意識調査の結果について、前回ご意見をいただき、盛りこみました職員の「意欲・やりがい」と「職場の風通し」に関する意識についてまとめりましたので、ご紹介をしつつ、皆様からご意見を賜ればと存じます。

それでは、まず議事（１）（２）でございます。事案の要因について、事務局から説明願います。

○事務局（コンプライアンス推進担当課長） では、議事（１）（２）でございますが、お手元の資料３－１と３－２をあわせてごらん願います。

資料３－１では、近年発生した主な不適切な事務処理事案９ケースをピックアップしまして、検証の結果から要因の観点について類型化してみたものです。事案９ケース

については、資料3-2に記載しております。

分類は大きく①問題発生前と②問題発生後に分け、さらにAからMまで分類しております。②の要因は事後の要因ですので、問題の拡大、肥大化を招いた要因を意味します。囲いの文字は要因の観点について、こうであったから問題が発生、拡大したという、マイナスの事象を示しております。

次に、資料3-2でございますが、近年の不適切事案9ケースについて、主な発生要因等をまとめたものです。

1から3の事案です。1ページ、2ページ目にかけてですが、こちらについては今年度に記者発表したもので、かつ、さまざまな要因が複合的に存在したものとしてピックアップしております。

具体的に見ていきますと、1の事案の概要でございます。受取人不在等により返戻された通知書類について、管理簿上の数値と保管する通知書類の数に不一致があり、公表段階で100名分以上の通知書類の所在が確認できなかったものです。

主な要因としましては、かいつまんで申し上げますが、1つ目、業務繁忙の中、課長、係長及び主担当において、マネジメント、現場指揮が不十分であった。分類でいきますとDに該当すると考えております。

2つ目でございますが、職場における作業手順の整備が不十分。

3つ目は飛ばしまして4つ目ですが、課長及び係長は、事務引継書に記載のあった懸案に対する認識が希薄で、早期の解決方策を検討し、実行に移すことをしなかった。これは発覚後1年数カ月たった段階で、事務引継書にそういった懸念が書いてあったのに見過ごしたというものです。

それから、1つ飛ばして業務主管課ですが、全庁共通の作業手順等について行政文書の作成を行わなかったため、各区における十分な周知・浸透が図られなかったというところ です。

続きまして、次のページでございます。

2つ目、市有施設の法定点検未実施についてでございます。こちらは、177棟の市有施設で建築基準法で定める建築物、建築設備に係る法定点検を行っていなかったというものです。

主な要因ですが、1つ目、法定点検を新設する法改正当時、周知する立場の部署が発出した点検実施部署の分担であるとか周知文書が、受け取り手においてわかりやすさ、

丁寧さに欠けていたこと、2つ目ですが、一方で、庁内に一定の周知をしており、それ以後も定期的に周知が行われたにもかかわらず、直接の施設管理担当課におきまして、責任を持って主体的に確認する意識が不十分であったといったような要因です。これらはB・EないしFという分類をしております。

3番は、許認可関係事務に係る不適切な事務処理でございます。概要としまして、数年にわたり、事業者から提出された許認可等に係る申請書類等の所在が不明のまま、事務手続を経ずに許可通知書等を作成し、交付していたものでございます。

こちらの要因ですが、1つ目、問題発生当時、進捗管理を行う台帳はあったのですが、係長が保有していて、組織で十分に共有してチェックが働くという運用方法でなかったということです。

2つ目でございますが、問題発生当時、震災の影響で業務が繁忙であったのですが、課長と係長のマネジメントが不足していたというところではあります。

3つ目として、長期間この業務の主担当が変わらないでいたということがあります。

飛ばしまして下から2つ目、当時、課長は不適切な処理の実施をほのめかして、事務適正化を図らなかった。そして、それ以上情報を上司に上げずに、組織全体でリスク共有も行わなかった。

そして一番最後ですけれども、後年になって、部長がその問題に対して相談された際に、その問題への感度が低く、その実情を探ることをしなかったという要因です。要因分類は記載のとおりでございます。

その他、3ページには4として6ケースを提示しております。

概括的に申し上げますと、①の非常勤嘱託職員の時間外勤務に係る報酬未払いでございますが、これは、当時、嘱託職員について時間外勤務を想定した制度がなかったのですが、それが職場の実態に合った制度設計となっていなかったということ。それから、これについて平成29年度から時間外手当が支給できるよう制度見直しを行ったのですが、制度所管部署で制度切りかえ時に未払いが生じる可能性について気を回すことが欠けていた、というものです。

②から④のケースは事務処理の遅滞や失念事例ですけれども、その職場での進捗管理の仕組みが不十分であったことや不適切な事務引き継ぎの手続が要因となっているものでございます。また、②や④は、病休職員の発生や、業務繁忙の状況で執行体制が不十分になっていたという事情もありました。

⑤は不用意に個人情報を提供したものの。⑥は経過不明の現金を発見したにもかかわらず放置したもので、危機意識の欠如などが要因と考えているところでございます。

次に、資料4もあわせて説明を申し上げます。こういった事例を教訓とした実践行動の試案をまとめたものですが、かいつまんで申し上げます。

1の問題発生前の対応でございます。

A、組織的な業務の進捗管理ですが、関係事案としましては、先ほどの事案の3ですとか、許認可関係の事務といったものですが、課長は少なくとも月に一度は、自ら表面的でなく踏み込んだ把握を行い、隠れた問題がないか危機意識を持って検証するですとか、②ですが、許認可などの対外的応答を要する事務につきましては、組織的に共用する台帳に記載するなど、処理状況が一見して判然とするような管理方法によること、といったことをまとめております。

それから、Bの事務処理ルールでございますが、これは既にある仕組みが形骸化していないか、節目の機会にミーティング等を活用しまして検証を行うこと。

②と③は、例えば事案の1です。返戻された通知書の不適切な処理などの事例からの教訓でございますが、②については、職員は、担当事務について、作業手順・体制を整備するとともに、関係職員等にもしっかりと周知すること。それから、③は業務主管課について、作業手順などの仕組みの構築、それから、継続的な改善を図り、少なくとも年に1度はその浸透・定着を促し、状況の確認をすること、などをまとめております。

Cにつきましては標題のとおりですが、文書管理・公印管理の適切な管理を行うというようなところでは1番の返戻された通知書の教訓ですとか、事案3の許認可関係事務、これも公印を勝手に使ったというものですので、そういった教訓でございます。

Dの上司のマネジメントについてですが、①は、現行の行動規範集にもおおむねの記載がありますが、課長は、職員への気軽な声かけや職場ミーティングへの参加等、所属職員から相談や報告を受けやすい雰囲気づくりを行うこと。

②はAの再掲ですので、割愛させていただきます。

③は、課長及び係長は、業務の増大など繁忙状況となった場合には、執行体制の安定化に特に留意すること、またその際は、毎日、業務遂行状況を把握するとともに、職員の様子にも気を配るようまとめております。

Eでございますけれども、職場内や部署間の情報共有でございます。

①は省略させていただきまして②ですが、業務主管課などは、制度導入に当たりましては、オール市役所の視点から、受け手が理解しやすい丁寧な周知と必要な助言を行い、十分な浸透を図ること、などとまとめております。

次のページのFでございますが、職員の課題に対する感度でございます。

①については、当然ではございますが、各職員は、法令の根拠を制度改正においてはしっかりと把握すると。それから、疑義がある場合は、上司や業務主管課に確認すること。

②でございますが、課長及び係長は、特に危機意識を持って、少しでも疑義がある場合は、放置せずに速やかに適法性等を検証すること、とまとめております。

Gにつきましては、Dの再掲ということで省略させていただきます。

Hの事務引継でございますけれども、こちら引き継ぎのたびに通知などを行って徹底を図ってきたところで、そういった同様の内容にはなっているのでございますが、特に、2行目の懸案事項、処理未了事項、それから未着手事項というのを見逃していた教訓から、そういったところについて、②ですが、課長は、所属職員の事務引継書において懸案事項等として示された事項は、引き継ぎ後速やかに対策や見通しについて課長・係長間で確実に認識を共有し、必要な指示を行うこと、とまとめております。

その他、Iは長期在籍などに伴う固定的な業務分担ということで、ブラックボックス化を防止することですとか、Jは制度の整備、職場の実態に適合した必要な整備を図ること、といったことでまとめております。

2番の問題発生後の対応については、KとLとMでございます。

①は全職員についてでございますが、問題の放置が事態の深刻化を招くという教訓を忘れずに、問題を発見したとき、または発生するおそれがあると気づいたときは、躊躇することなく直ちに係長と課長に報告すること。

②としましては、課長、係長は、こういったことに危機意識を強く持って、直ちに上司に報告し、組織全体でリスク共有を図ること等とまとめているところです。

長くなりましたが、説明は以上でございます。

○藤本委員長 ありがとうございます。

資料3-2であります。ここで検証しました9つのケースは、要因が共通する部分もありますが、基本的には事案ごとに要因がいろいろありますので、最初の1から3

までの3ケースについて、今年度の公表ケースで重点的に検証を行ったところで、個別に少し見ていきたいと思います。

まず1つ目のケースについて、市職員の委員から少しコメントをお願いしたいと思います。1番、小林委員から。

○小林委員 この1番のケースについては、主な要因としてはここにまとめたような形になると思うのですが、それ以外に私が気づいたことをお話しさせていただきます。

このケースでは、通常業務に加えて新規業務がプラスされたということで、通常以上に管理監督者のマネジメント力が試される状況であったと思います。新規事業をする前から、かなり業務量が増加することは分かっていたのですが、その段階で、課内の職員体制が万全ではなかったことがまずあります。ですから、事業が展開されて、業務量が拡大すればするほど、係長が一般職の業務を担当し、課長が係長業務を担当せざるを得ない状況に陥っていった、ということがあるかと思います。

あとはこの事務においては、1つの係の中で、市民の窓口を対応する場所と事務を取り扱う場所があり、その執務場所なり書類の保管場所が分散したという状況でした。

それから、そもそも扱う情報は個人情報であるために、通常に増してチェック体制を強化すべきだったのですが、そのあたりも少し弱かったのではという反省事項があります。

それで、当初からこの個人情報を含む通知書類などについては、しっかり正確な数の管理をしなければいけなかったのですが、残念なことにスタート当初から不正確な数であって、そのままずっと是正されないまま蓄積をされるに至ったというケースで、担当職員は、多分ヘルプを求めたかったと思うのですが、それもなかなか言えなかった状況ではなかったかと思います。

そういう中で、職員体制も万全でなかったということで、業務が始まって早い段階で職員も補充をされたのですが、その段階で業務の分担をせず、その遅滞した業務を担当していた職員がそのままずっと抱え込んでしまったために表面化していなかった、というようなこともありました。

先ほど事務局からも説明がありましたが、職員異動の際に懸案事項として引き継ぎ書にはその部分の記載はされたのですが、そこを組織として管理監督者が共有をしてこなかったということで、解決策をとらないまま見過ごされたということになりました。

そのようなことがありまして、実際問題が発生してから組織として覚知するまでに2

年以上かかってしまい、一旦その問題が隠れてしまうと、その後のリカバリーも大変だったと思うのですが、実はそれまでに本当に気づく機会がなかったのかというところではなく、毎月この数をチェックしなければならないということが国の通知などでも示されており、そういう数合わせの機会に係長も課長もそれを覚知するチャンスがあったと思うのですが、それも見過ごしていたと。それで月毎のチェックをずっと経て、年度が大きく変わって職員体制も変わったときに実際に数を突合したときに、実は乖離があったことが判明した事案だったのだろうと思います。

ですので、これは担当の職員が問題を抱え込んでしまったということと、何度も気づく機会があったにもかかわらず、そのアンテナが低くて拾い切れなかったために結構大きなことになりまして、市民の皆様にはご迷惑をおかけする事案だったのではないかと思います。

それにプラスするとすれば、これは窓口を抱える職場ということで職員がどういう事務を優先するのかということと考えますと、やはり窓口にお客様を待たせるわけにはいかないで、緊急、すぐにやらなければいけない事務を優先していく。そして、ちょっと離れたバックヤードで処理をしなければならない事務、そういったものは後回し、本来的には重要なものですが後回しにしてしまう、実はそういうふうな窓口の職場に特有の事故が起きやすい環境ということもあったのではないかと感じています。以上です。

○藤本委員長 ありがとうございます。では斎藤委員。

○斎藤委員 最初に事務局に確認させていただきたいのですが、先ほど説明の中で、この主な要因のところでも全部で7つ丸があるのですが、6つ目のところのご説明で、「各区における十分な」という言い方でしたが、これは「各区」ではないと私は考えているのですが、「区」でよろしいですね。

○事務局（コンプライアンス推進担当課長） こちらをまとめた際、一般化して考えたところなのですが、業務主管課といいますのは、全庁での業務のやり方というのをまとめて示したり、意見を聞いたりしながらつくるわけですが、それを一般的には、まとめたものについては文書としてつくってデータ化して、仙台市で言えばデスクネットというシステムがありますが、そこに乗せて、会議とかに出た人だけではなくて、事務にかかわる方ですとか、その上司の方ですとか、確認できるようなそういった体制を敷けばベストといいますか、そうあるべきなのであろうと、そういった作業手順

が行政文書化されていなかったということを聞いているところです。それはひいては上司によるチェックですとか事務引き継ぎにおいても活用されない面があるということで、このようにまとめました。

○斎藤委員 ごめんなさい。質問の仕方が悪かったので、質問の仕方を変えましょう。

業務主管課では行政文書の作成を行わなかった。しかるに、そのために区でチェック機能とかミスが発生防止、早期発見ができなかったということが書いてあるのですけれども、全ての区でそういうふうな状態になったわけではないですよという確認をしたかったのです。

○事務局（コンプライアンス推進担当課長） わかりました。そうですね。実情を全てお聞きしたわけではないのですけれども、この作業手順等を定める会議には、各区から職員が参加しまして、それを逐一メモにとりまして各区で展開するというようなことだったようですけれども、それを的確に恐らく十分に周知したというような区は、中にはあったのではないかとは思っております。ただ、ちょっと確証が得られておりません。

○斎藤委員 ごめんなさい。うまく会話が成り立たないのですけれども、要するに、そのような状態の中で問題を起こさなかった区もある。問題を起こしてしまった区もある。そうすると、問題を起こさなかった区は、ここにある要因のうちのどこの部分をカバーできたから問題が起きなかったのだと見ることができるのではないかと思ったんです。ここに書いてあるのは、丸で全部で7項目ありますけれども、これは時系列で並んでいるわけではないように私は見ております。下の6つ目の丸と7つ目の丸が業務主管課における要因。それから、上の5つについては、それは「区」とここに書いてあるので、区における要因というふうに分けて考えられるかなと思うのです。確かにこれが全部できればよかったですでしょうけれども、必ずしもそうでなかったとしても、どこかを押さえておけば、これだけのミスが発生しなくて済んだというところがあるのではないかなと私は思って、ここに挙がった7つを見ていたところがあったのです。それで、実際に問題を起こさなかった区のこと調べたのかな、それはどういう内容でしたかというのを事務局にご質問しようと思っていたのですけれども、他の区の状況については、調べはしたのでしょうか。

○事務局（コンプライアンス推進担当課長） 大変申しわけございません。こちらの取りまとめ、可能な範囲で早急にとということでございましたので、全部の当時の職員に細

かく聞き取りをしたということではございませんでした。

ただ、この業務の導入に当たりまして、全庁共通の作業手順なりミス防止策が本庁で話し合われた。しかし、その結果については担当者のメモにとどまっていたというようなことを確認はしておりましたので、このようなまとめ方としておりました。

○斎藤委員 わかりました。これを時系列で並べていったときに、最初に来るのが丸の6つ目になるかと思えます。業務主管課が共通の何かそういった作業手順書をつくらなかったというところが、多分、業務開始前に行われた部分かと思えます。その次に各区で、丸の2つ目、新規発生事務ですが、作業手順書を整備しなかったというのが来るのかなと思えます。

業務が始まってからは、丸の1つ目と3つ目と5つ目というところが入ってきて、業務が繁忙している中で、なかなか正しいマネジメントが行われなかったというところではあるのですが、実際、担当レベルで5番の返戻された通知書類について定期的な突合をしていけば、適切に事務は図られたのではないかなとも思うのです。

ただ、それにつけても、最初に業務主管課で共通作業手順書をつくらなかったこと、それから業務開始後に、一番下の丸のところで、統計上の疑問点を業務主管課でつかんだのであれば、それを共通のステージに上げてみんなで理解することができたのではないかなということ、これを見ると、どこかを押さえれば事務がここまで混乱しなくて済んだのではないか、というところがあるのかなと正直思って、そうやって分析していったのですが、結論として、いろんなことがいっぱい重なってしまったんだなと思うのですが、でも、ここの中で一番問題だったのは何なんだろうというのがやっぱりあると思うのです。そのときに、例えば、課長とか係長の資質の問題というところに踏み込んでしまうと、それを組織としてカバーすることは、これはなかなか難しいものがあるのではないかと思ったところがあります。

後々4番のところ、こういった実践行動というところにお話がつながっていくとは思いますが、果たしてどこを本当に我々は押さえなければいいのかというのを、少しみんなでゆっくり考えたほうがいいのかという気もしております。

○藤本委員長 ありがとうございます。

若干分かりにくい部分がありましたが、マイナンバー通知カードを通知したけれども到達せず区役所に返ってくる、これは厳重に保管をしておかなければいけない義務がありますが、それを突合する部分が不徹底だったために、それが積み重なって、結局

どんどん数が合わないという状態を引き起こしてしまった事案になります。業務主管課は、区役所が実際の実務はしますが、新たな業務に対しての手順書なりマニュアルをつくってはいないのでしょうか。資料では説明しているのですが。

○斎藤委員 市で説明して、全部区でつくっています。

○藤本委員長 そうなのですね。だから、斎藤委員が言う一つは、そうでない区もきちんと合ってた区もあったという部分の押さえ方も一方でしておいたほうがいいのではないか、という指摘でもあると思います。ということですので、不明なところをご質問いただいて結構ですが、栗原委員いかがでしょうか。

○栗原委員 まず、1番のマイナンバー通知カードですが、個人情報ですからこの重要性については当然知っているべきものであったので、この取り扱いについて初歩的なミスが発生したということが、とても大きなところだと思います。ですので、意識を高めるということが大切になってくると思います。まずそれが第一。

それに加えて、今回こういった重要な書類なので、当然ルールがはっきりと設定されるべきだと思うのですが、ルールの制定と周知というのが徹底されるよりも、先ほど区でつくったということですが、誰がつくって、それがどういった手順で周知されていくのか、そういったルールがはっきりとしていなかったのでは、と感じます。

それに加えて、最後のところで「統計上の疑問点について課長への報告をしなかった」ということがありますので、担当者の抱え込み、プラス、ルールがしっかりと作成されて周知されていなかったことに加えて、横のつながりがあれば防げた事案だと思いますね。この横のつながりも欠けていたというのが、一つの要因になっているのではと思いました。

○藤本委員長 ありがとうございます。では、田尾委員、いかがでしょうか。

○田尾委員 まだ案件がのみ込めてないところがあるので、お聞きしたいのですが、これはマイナンバーについてのお話ということで、もうそのものですか。これは本来は、戻ってきたものはそのまま数字と在庫を確認して、そのまま持っているという対応をとればよかったというそういうことですか。

○事務局（コンプライアンス推進担当課長） マイナンバーの通知カードというもので、管理についてはそうです。

○田尾委員 もう一つ、これはそういう状態にあるというのを認知している職員の方がいたのだけれども、放置されていたということですか。それとも、そうなっている状態

に気がつかなかった状態が現場でもあったということですか。誰かが知って、抱え込んでしまったと、そういうことですか。

○事務局（コンプライアンス推進担当課長）　そうです。

○田尾委員　私の意見を申し上げますと、今、斎藤委員がおっしゃったように、いろいろ複雑なものが絡んでいるので、少し分解して考えようかなと思います。

大きく分けると、人の問題。それは隠していたということがあるし、人が足りないというときにヘルプを出さない風土、人。それは管理者の方かもしれませんし、本人じゃないのかもしれませんが。なので、そういうマイナンバーという重要性に気づいていない、それから、ヘルプが出せない、それから、分かっているやらないというような、人に起因する問題。

それからもう一つは、分解すると仕組みの問題で、そういうふうになった状態のときに何らかのチェックする仕組みが、組織として、あるいは全体としてあったのか、あるいはあったのにできてないのか。その辺をやっぱり検証しなくてはいけないのではないかと思います。私は以上です。

○藤本委員長　ありがとうございます。では八島委員。

○八島委員　まず感想ですが、こちらで資料とか拝見していますと、非常に分析をされていて、きちんとまとめられている資料をいつも拝見しているので、同じ組織でこういうことがあったというのは、正直ちょっと首をかしげるような感じを受けまして、本当にマイナンバーカードという世間的にもものすごく話題になったものに対して何でこういうことが起きたのかなと、ここで皆さんの話を聞いていて、こういうふういきれいに作成されている資料を拝見する限り、とても同じ組織で起こったこととは思えないというのが正直な感想です。

次に、私の専門の監査という立場からお話をさせていただきますと、斎藤委員がおっしゃっていたように、結局、内部統制が有効に機能していなかったということで、リスク、起こるべきエラーに対する有効な更正がきちんとされてなかったのかなと思います。個人の資質、きちんとした人が対応していれば、もしかしたら防げたかもしれないので、実際その起きたところと起こっていないところがあるということですが、ただ、個人の資質に頼るのではなくて、組織的に対応すべき問題だと私は思います。ですので、一般の上場の会社ですと、今内部統制の監査が入っているところが多いのですが、地方公共団体にも導入義務があって多分準備をされていると思うんですが、

その考え方として、結局、主要な業務は業務フローをつくりましょうということで、どういう業務の流れになっているのかということと、あとは業務の記述書ですね。どなたが担当としてこういう業務をやっていますということを書く業務記述書をきちんと整備しましょうというところがあります。

次に、リスクコントロールマトリックスといいまして、その業務の流れに沿って、こういう間違いが起り得るといようなリスクを挙げていきます。ここの業務ではこういうリスクが起り得ると。例えば、漏れるリスクとか、間違うリスクとか、そういったリスクに対して、どのコントロールが有効に機能するのかというようなマトリックスを書いていくんですね。なので、例えば今回のように、返ってきた個人情報を含む通知書類の数が合っているかどうかというのは、どこの内部統制で消すこと、防止することができたのかというのが、起り得るエラーを全部書き込みまして、そこで潰せる内部統制はどうかというところに丸印をつけていきます。このリスクに対してはこの内部統制が有効だということを見つけていきまして、最も有効な内部統制、結局ありとあらゆるところで多分ちょっとずつ消していけると思いますが、ここの内部統制がなければ、このリスクは絶対消せないというところが絶対あるはずなんです。なので、そこを再度確認していただくということが必要だと思います。ですので、再度その辺を斎藤委員がおっしゃっていたように、もう一度検討するべき価値があるのかなと感じました。以上です。

○藤本委員長 ありがとうございます。では、矢口委員。

○矢口委員 私からの話としては、トヨタ生産方式という考え方がありまして、そこではアンドン方式というものがあって、1ライン従事者が、ちょっとミスをしたときに、工場のラインを全部止めていいのです。それを引っ張ることによって工場のラインが全部とまって、それによって最後に欠陥が見つかって、あと欠陥というのは隠れてしまうので、わかった時点で全部とめていいという仕組みがありますので、何かそういったことが機能できればいいのかなと思ったところです。

その際に、やはり考えてみると、こういう問題は単発とか短期間ではなくて、問題が積み重なっていくし、そこには職場の人間関係ですとか、今八島委員もおっしゃったように仕事の仕組みですとか、そういった構造的な問題も絡んでくると思います。

そこで、ちょっと先走り過ぎかもしれませんが、アンケートを見ていくと、やはり仕事上の悩みを上司に相談できるというのが80%ぐらいしかないですし、上司のほ

うから仕事について適切な指示があるかといったことが80%ぐらいと比較的低い水準になっていて、そういったところで何か職員の方々が問題をオープンにできないような状況がどうしても構造的にできてしまっているのではないかと思います。

あと何か問題を発することによって、自分自身、何かペナルティが課せられてしまうとか、組織全体に迷惑をかけてしまうとか、そういったことが足かせになっていると思うので、そういった問題を取り払うような考え方というのが必要なのではないかと思います。

○藤本委員長 ありがとうございます。事務局から、今、各委員のお話ありましたけれども、補足なり考えがありましたらお願いします。

○事務局（コンプライアンス推進担当課長） 回答ということではないのですが、資料3-2につきましては、確かに要因が時系列でもないですし、ここが特に重要だ、といった形でまとめてはいないところでしたので、そこはさらに検討させていただきたいと思います。

○藤本委員長 八島委員からの内部統制の話について、まだ仙台市としては実質的なものとして作り上げていないかもしれないですね。

今回の件はマイナンバーの処理ということで、新規業務で、かつ膨大業務になるわけなのですが、要するに全市民に対して発送するわけで、これがもし特定の局、市民局だけで全部やるということになると、多分そこに全部集中をして、作業手順も全部押さえて、誰かに負担がいくにしてもやり切れたのかなど。けれども、実質的には、小林委員からも話がありましたように、窓口業務を含めながら、区役所で実際の実務をしていくことになりますので、やはり仕組みとして、どちらかがどの程度業務について手順を押さえているかという部分が、恐らくどこから見ても中途半端な状態でとにかくスタートしようとなった結果として、結局発送部数からいくと割合として見ると返ってくる部数はそう多くもないですから。そうすると、その辺の意思疎通の面も含めて、新規かつ膨大業務への処理能力というか、さらにいろいろな法改正があったりすると、別途、新規業務が増えていくこともありますから、そうした部分での不徹底さみたいなものが出てくる。

それから、特定の人の問題だけではなくて、全体の対応の後に、内部統制のような形で担保するところをきちんと持つという動かし方ですか。そういうのが仙台市役所として少し弱いかもしれないですね。だから、つい一方では人が足りないという話にな

りがちになるし、もう少しそこはこの事案からそういうことを仕組みとしてつくと、よく見えるかもしれない。

だから、かつてプレミアム商品券というのがありましたが、あれは1局で、とにかくそこでやり切るしかないということでやりましたけれども、結局そういうのですとある程度業務に了解をして、進行管理も含めてやりましようっていうのは、極端な話、一人か二人いればうまくできるのでしょうかけれども、今回のような案件ですと、相当数それなりに事務に通じた職員を確保しなければいけない難しさになってくる。

だから、この件も、問題としてはそういう数が不突合であって、後処理がまずかったということはあるのですが、これから市のいろいろな業務を動かしていくときの一つの問題提起としては、きちっと受けとめなければいけないという感じがします。

この件について、何かさらに補足をされたいという方はいますか。

○小野委員 この件については、業務の導入が決まってから実施までの期間が非常に短いというところで大分ご苦労されたとお聞きしましたけれども、そういったときだからこそやはり、最初からマニュアルなり手順なりというところをしっかりとつくるというのは難しい状況にあったと思います。ですので、これだけはというところ、骨格的なところを最初つくって、そこから少しずつ詳細な部分を補足していくような、そういう進め方というのが今後必要なのかなというような気がしていました。

○小林委員 先ほどのことから少し離れた視点からの話なのですが、実は、職員が区役所で通常の開庁時間にミーティングができなかったという、なかなか難しい部分がありました。常にオープンな職場ですので、必要な話として仮にしているとしても、それが市民の方からどうとられるかと思うと、職員はなかなか話もしづらい状態。そして、これはちょっと根本に関わる話ですが、区役所の開庁時間と職員の勤務時間、スタートは同じですね。だから、その準備、まずは必要な事務を行う準備は、どうしても早目に出てきて誰かがやるとか、必要な課全体のミーティングは、お客様が帰ってから夜にやるとか、そういう中でやっているの、なかなかそういう環境をつくりづらい職場ではないかと感じています。以上です。

○藤本委員長 開庁時間というのは、職員が8時半に出勤するのですけれども、開庁も8時半ですから、9時に単純にずらせればまた違うのでしょうかけれども。

○小林委員 それは市民サービスの低下になりますので、そんなに簡単なものではないのですが。

○藤本委員長 でも、考えなければいけない要素の一つであるかもしれないですね。

○遠藤委員 こういった新たな業務については、私どもは技術系の部署をもっているのですが、感じているのは、法制度の改正もある中で、知見を持っていないというのが非常に大きなハンディキャップになるのかなと。初めてやる業務、初めて造った施設については、設計施工管理から運転管理まで行うのですけれども、仕様書どおりにできているのか、仕様書どおり動くのかというのは、やはり動かしてみないとわからないところがあって、ある程度、試運転はやるのですけれども、そういったところで定期的なフォローというのは必要で、仕様書どおり動かせるのかとかそういったことをきちんと組織的に現場の声を聞いて、直すべきものは直すとか、そういうフォローをやっていかなければならないので、そういうことは割ときちんとやっているというのがあります。

ただ、新たな法制度の枠組みづくりというのと、そのタイミングが人事の担保ができるタイミングとは限らないので、今いる人たちが頑張るということになると、やはりこのような事案、また、所属長も知識がないとなると、同じようなレベルになってしまって、コントロールが難しいというところはあるかもしれないと思います。

○藤本委員長 ありがとうございます。1番目はよろしいでしょうか。

それでは、2番目のほうをお願いしますが、1番目もそうでしたけど、ちょっと抽象的だったので、申しわけないのですが、1つの事例という意味で、補足もいただきながらお願いできればと思いますので、小野委員。

○小野委員 2番目の事例ですけれども、これは建築物に対する点検の義務というのが、一定の規模以上のものですか、あるいは設備を有するものについて、一定期間ごとに点検を実施するというもので、実は平成18年から30年度という非常に長い期間にわたってこの不適正な状態が続いていたということがありました。

どうしてかといいますと、いわゆる公共の建築物についての法定点検についての今回取り扱いなんですけど、民間についても同じような点検の義務がありまして、ただ、民間の場合は、点検をした後で役所に報告をするという、そこまでが一連の義務になっている。ところが、公共の建築物の場合は自治体の実施をすので、当然、自分のところで点検をして確認をすれば、あえて報告まで要らないだろうという性善説に立っているわけですね。ですので、点検をした結果、悪いところがあれば自前で修繕なりして直しなさいということですから、誰も本当に点検しているかどうかを把握し得ない

と、報告する義務がないものですから。そういうことがあって、他方で、例えば消防法とか、ほかにも安全性などを確認する手立てもありまして、実際にこの点検を怠ったことによって事故が起きたりとか何か支障が生じたりということがなかったというのも、長期間なかなか是正されなかった原因になっているところでございます。

実際の事例の流れとしましては、法令を所管する担当課と実際施設を所管する担当課がありまして、法令を所管する担当課から、法改正でこういう義務づけになりましたのでこれこれの点検をしてくださいねと、施設所管課に対して通知をしています。これは法改正のときにやっているのですが、それが、1回やれば後は継続してやってくれるだろうという思い込みのもとにやった結果、そのときに適切に施設所管課のほうで対応できなかったところについては、その後も継続して対応できないまま長期間過ぎたということになっております。

この事例のほかのものでも、法改正とかに合わせていろいろ通知をしたりしているものもあるのですが、この事例以外には、意外と毎年ほんとにできてますかと定期的に周知をしたり通知をしたりして注意喚起を促したりしている事例もあるんですが、この件についてはそれがなされていなかったということで、本来であれば、定期的に周知をして、注意喚起すべきであったというところだと思います。

それから、施設管理課につきましても、管理体制がしっかりしている大きい施設と不十分な中小の施設等ありまして、中小の施設についてもこの点検の義務にぎりぎりかかるような施設もありましたので、そういったところは、担当者が法令の理解まで及ばなかったというところもあります。法令担当課のほうできちんとフォローすべきところがなかなかできなかったということです。

- 藤本委員長 毎年でしたっけ。毎年の義務でしたっけ。
- 小野委員 毎年のものもありますし、その施設の規模とか内容によって2年、3年に1回のものもあります。
- 藤本委員長 法令担当課とは。
- 小野委員 建築指導課です。
- 藤本委員長 建物が177棟あるのだけれども。
- 小野委員 建築物と建築設備と両方書いていますけれども、建物で言うと、何平米以上の建物だと必ず何年ごとに点検が必要ですよ。それも外壁とか壁とか屋上ですとかそういう構造的な部分も含めての点検というのが項目として定まっております、設

備については、エレベーターだとか防火戸ですとか火災報知器ですとか、そういったところでは、

○藤本委員長 事務局で少し補足することはありますか。

○事務局（コンプライアンス推進担当課長） 具体的な施設名ではないのですが、法改正当時、周知する立場の課では丁寧さに欠けていたというような認識の齟齬の関係で、補足なのですが、庁内に通知した段階で、その当時までは法定点検の扱いでなかったのですが、市役所では自主点検というのを自主的にやっけていて、その自主点検していた施設については、所管課である営繕課、設備課というところでリスト化をしまして、法改正で新たに法定点検が必要となる施設について周知したのですが、両課とも自分が所管していた以外のものについてはリスト化していなかったとか、営繕課と設備課では、営繕課は建築物、設備課は設備をやるんですが、同じ建物でも別々のリストになっていたとか、そういうことがわかりづらいとか、そういった声があったとのこと。

それから、施設の管理が指定管理者の場合ですと、さらにワンクッションありまして、当該施設を自身の課で直接点検するというのではなくて、指定管理者が一式やってくれるというような認識があって、さらに認識が薄まっていて気づかなかったとか、そういう事例もあると聞いております。

ほかにも建築物の用途解釈の間違いですとか、これはなかなか難しいところのようなんですが、急患センターの例ですと、病床がないので病院ではないと思っていたんですけども、事務室があって事務所に該当したので、実は点検の対象だったとか、面積要件のところでも誤解していた事例もあったとか、市営住宅に関しましては、建築物の点検は3年に1度でいいのですけれども、改修を行った年は点検しなくていいということで、改修工事をしたときに点検リストから外して、そして、そのリストに戻すのを忘れていたので、それから先ずっと点検していなかったというケースがあったと聞いております。本当に様々な事例があるところでは。

○藤本委員長 これについては、ある種それぞれの法に基づいた点検が必要じゃないですか。それは、今回のこの事案の結果として、ある意味でちゃんと点検してくださいというような趣旨の徹底はされたことになっているのですか。

○小野委員 改めて徹底させています。

○藤本委員長 ちょっとわかりにくいですけど、では、矢口委員。

○矢口委員 そうしますと、法定点検していなかったということで、国から何か指導とかそういうのが来て明らかになったのですか。それとも、こちらの内部の調査で明らかになったのでしょうか。

○小野委員 ある施設の改修工事を行った際に、その改修工事を受注した業者さんから、点検についてはどうなっているのですかとご指摘を受けまして、それで発覚したという流れです。

○矢口委員 わかりました。先ほど担当者の方々が法令に関する知識が十分ではなかったということだったかと思うのですが、やはり市の職員の方は、ローテーションで二、三年くらいでその担当者の方がどんどん代わっていくものなんですか。

○小野委員 基本的にそうです。

○矢口委員 普通の一般の業務と違って、法令というのは多分理解して、それを実行に移すというのかなり時間がかかると思います。そういったところまで通常の職員の方と一緒にローテーションをどんどんしていくと、理解が薄まっていってしまって、何かもうちょっと長めに、法令を理解する立場は少しその場で、ブラックボックス化というのも問題が出てくるかもしれないのですが、ある程度その場でしっかりと業務できるように理解をして、管理をできるようになって、把握しているからこそ今度引き継ぎもうまくいけるようになると思うので、そういったことが重要なのかなというふうには思いました。そうすると、現地から、その建物から報告が上がってこないというのも当然気づけるようになると思いますし、一番はそこなのかなという印象を受けた次第です。

○藤本委員長 八島委員、いかがですか。

○八島委員 私の経験から申し上げさせていただきますと、例えば私が業務に至るときに、民間と公的な機関と両方行く機会があるのですが、その一番の大きな違いはといいますと、意外や意外、公的な機関は書類はきちり整っているんですが、全体像を把握している方がどなたもいなくて、例えば、ここで受けているこれこれについての経費をこれで網羅されているのかということ、実は私たちが監査の手続をするときは、前年度と比較するのですが、前年度と比較して、去年はこういう経費があったはずですよ、ちょっと待ってください、それは別の課の担当の人の話になるのでと言われて、それに対して載ってないですねって話をすると、いや実はありますと書類が出てくるようなケースがありまして、書類はきちりしているのですが、誰もその全体像

を把握していない。結局縦割りになっていて、主管課がそれぞれ分かれているので、全体の金額を把握している方がいらっしやらないというのが、結構公的な機関では多い傾向があります。

かつ、今、矢口委員がおっしゃったようにローテーションがありますので、担当者が変わりますと全くまっさらな状態になって、前任者が資料は作っていらっしやるんですけども、結局その改正になった部分が漏れていたりとか結構あり、どうしても公的なところは、主管課が分かれてしまって、全体像を把握できづらいという特性はあるのかなというふうに私も思います。以上です。

○藤本委員長 ありがとうございます。田尾委員。

○田尾委員 さっきの意見も含めて、やるべきことがここからここまでなんだと、どういうことをやらなくではいけないんだというのが、やっぱり明確に規定されるなり、引き継ぎのときも、この紙を見ればやること全部書いてあるみたいなそういうところが、全体的にしっかりしてないのかなという気がこの案件についてもします。

加えて言えば、やはり発信したらそれで終わりというそういうところが見られて、通達に相手がどう反応するか、あるいはこれはここまで求めないと危険なのかとか、その辺の配慮、慎重さが足りないのではないかなと思っています。

それから、ほかの県や市で起きてないのかどうかというのはわかりませんが、その通達をどこかが出してちゃんとやっているところと比べて何か足りなかったのかとか、そういうことを検証してみる。それで、もしそれが同じだとすると、じゃあほかの理由は何なのかということなる。多分これは、あの通達で本当に全部隅々まで動いてくれるかという、通達の出し方の問題も関係しているのではないかと思います。

やっぴらっしやるのかもしれないけれども、重大な変更の通達とか、回答を求める通達とか、色分けをしてしっかりわかるものにするとか、そういうこちらの重要さがわかるような仕組みをしっかりとやればいいんじゃないかと思っています。

○藤本委員長 ありがとうございます。栗原委員。

○栗原委員 法定点検の義務があるけれども報告義務まではないという話ではあるんですが、点検義務があるということは点検しなければいけない。じゃあ、点検が終わったことを何で確認されていたのかなというのが素朴な疑問です。報告の義務まではないとしても、点検が義務である以上、義務が尽くされたというのを、本来は何らかの方法でチェックすることが必要だったのではないのかなという疑問があります。

あとは、先ほど田尾委員が、発出したらそれでおしまいという話がありましたけれども、そこも恐らくこれまであいまいな文書だったのであれば、どこからかは問い合わせなりが来ていたのではないのかなと思います。もうちょっとアンテナが高ければ、問い合わせを踏まえて、ちょっとあいまいでわかりにくいから全体的にやり直そうというような是正が働いたのかもしれないのですが、やはり縦割りで、うちはここまで、配付したら終わり、というところがあったのかなという印象があります。

基本的には、こういったミスに関しても、個人の能力とか資質に頼るのではなくてルール化してしまう、システム化してしまうというのがミスを防ぐ一番の道だとは思いますが、こういったところもはっきりとルールを決めていくということが今後の対策としては重要になってくるのではないのかなというのが感想です。

○藤本委員長 ありがとうございます。我々は自治体としてそもそも法令に基づいて仕事をしているのですから、ある種、基本中の基本として、よく考えなければいけないというのがあると思います。法令自体が非常に複雑になってはきていますが、具体的な行政として実施していく立場にあるのですから、やはり従前よりは法令の理解を深めざるを得ない部分が増えてきているというのも、今の状況かと思うんですね。だから、単純な解釈で済まないこともあり、そういった法令についての研修会があるにしても、集まって勉強するだけではだめで、結局、実際に市民の皆さんへサービスが届くところまできちっと法令に基づいていかなければいけないのですが、その部分の不十分さみたいなものがあります。しかも、仕事を通じた法令の研修もない、仕事を通じてやっていかざるを得ないという中で、ひとたび問題になると最近は訴訟にもなりかねないわけですから、そういう中でついていけない部分というか、そういうところも改めて考えなければいけないんだろうなという事案でもあります。では遠藤委員。

○遠藤委員 やはり施設管理に関しては、主管法という基本の法律に基づいた、市民利用施設であれば条例があって、公の施設としてのものがあるのですが、私どもは、廃棄物の処理ですとかそういったところからいうと、廃棄物の処理法の改正については主管法だから割と目が向きやすいのですが、あわせて建屋があれば建築基準法があったり、消防法があったり、作業員の安全のための、職員の安全のための労働安全衛生法とか、多種多様にわたる法の網を受けている施設があります。

設計とか建設のときには技術職がいて、その運転管理はそういった職員が残る場合と、今回のような建築基準法に関しては、我が局では400人ぐらいいる職員の中で1人しか

建築職がないのですよ。各施設にはそういった建築職がない中で、さまざまな法に基づく点検とかオーバーホールのチェックとかをやっているのですが、技術屋がどこまで自分の施設に係る法令を認識するのか。あわせて、今回のような通知は基本的には局の主管課を通じて総務課から各施設に通知が回されるという中で、この通知が自分の施設でどんな影響あるのかというアンテナというかセンサーというか、そういったところは人事異動という壁もある中で、なかなかフォローというのが厳しくなってきたところはあるのかもしれない。

ただ、前にもあったのですが、条例で引用している法律が変わったところで、その法改正にあわせて条ずれが生じるといった事例もありまして、そういったことを踏まえて、自分たちが持っている施設なり法の行政行為なりに係る法令については年に1回以上は必ずチェックするよという事でリスクチェック表というのをつくっていますよね。各組織が。今回の個人情報の取り扱いについてのリスクはどんなのがあって、どうやるのか。そういったものを組織内で共有化するということで、法定点検みたいなものをきちんとやっという事はやっているのですが、果たして自分の法令が、係る法令が何あるのかからまず勉強してもらわないとだめだというところは、かなり大きいところはあるかもしれません。

○藤本委員長 よろしいでしょうか。ご発言がなければ、余り時間もなくなってきましたけれども、一応、3つ目、いいでしょうか。

○小野委員 3つ目の許認可関係事務に関する不適切な事務処理ですけれども、これについては本当に基本的な事務処理のルールが守られていなかったこと。それから、それが長年にわたって何回も是正する機会がありながら、是正されずに長期間経てしまったというところで、組織的なマネジメントが本当になされていない典型的な例だったのかなと思っています。

これは震災後の許認可に係る部分の住宅ですとか宅地に関する需要が非常に高まった時期で、しかも、技術系の職員は、その震災の復興で実際津波被害に遭った地域ですとか、あるいは山の土砂崩れなどの災害に遭ったところについての直接の復旧・復興に携わっており、通常業務に係る部分の職員等の力が大きく削がれて、非常に業務繁忙な中でのことではあるのですが、担当の係だけではその事務処理がし切れないということで、他の係まで含めて応援をお願いしながら事務処理をしていたという中で、実際にきちんとした進捗管理でその台帳なりで担当者がいつ受け付けて、誰がどうい

うふうに処理をした結果、いつ許認可をおろしてといったところがいつの間にか不十分な状態で許認可の手続がなされるような、忙しさにまかしてというか、そういう理由は本当に通用しないのですけれども、そういう形になってしまったというもので、この事例は、当初、決裁を経ることなく許可を出してしまった事例が発端になっているのですが、その実行者が誰なのかということすらわからない状態という非常に解明についてもなかなか難しいところです。実際に不適正な決裁を経ないで許可を出してしまったことにその後気づいた職員が、どうしたらいいでしょうかと上司に相談したところ、いずれこの後解決する道があるだろうから、この流れでやってくれみたいな、直接指示したわけではないようではありますが、今の不適正な状態を半ば是認するような形でその後の手続が進められてきたということがありまして、それが数年後によく発覚したと。その間、人事異動もある中で、その職員は最初に不適正に許可を出した担当ではないのですけれども、それを知って、その後の後処理をした職員なのですが、その職員がずっと長い間その仕事を続けていたということがありまして、その後人事異動があつて上司が代わって、その上司に相談してもはっきり認識されずなかなか解決まで至らなかったということで、これもかなり組織としてのマネジメントとしては欠陥があつたという状態です。

○藤本委員長 ありがとうございます。この事案については、ある意味で、むしろ組織としての対応のまずさで、それが管理職も含めた状態で起きてしまったということで、当時の復旧・復興の忙しさの中で厳しい状況ではあつたのですが、何度かその後処理をできるチャンスがあつたわけです。ただ、それを放置してしまつたといいますか、結果的に。その結果が、後で処理した職員が、その責めを問われざるを得なくなつたような格好になりました。

それでは、栗原委員、いかがでしょうか。

○栗原委員 本来だったら決裁は、そのときにその申請書類がないといけないんですけれども、申請書類を出されてないのに決裁されたということですか。

○小野委員 申請書類は出されて、受付はした形跡はあるのですが、それについての書類の処理過程で紛失したものと思われます。

○栗原委員 一旦受け付けたけれども、保管が不適切だったと。基本的には今、副市長がおっしゃつたとおり、組織として、組織風土の問題というのがこのケースでは大きいかと思います。人の問題というのもありますが、人の問題とルールの問題。ルールの

問題としては、公印の使用のルールがあったけれども、当時、常時ほかの職員がチェックなしに使用できる状態だった、ルールが形骸化していたというところに問題があると思います。

ただ、それよりも大きいのは、やはり当時やむを得ないというか、特別な事情があったとはいえ、そこから不正な事務処理が行われてしまって、後任の方が入ったにもかかわらず、それが続いてしまったと。部署として余りよろしくない状態が続いていたところに新しい人が入って、そこに染まってしまうという典型的な例かと思います。ですので、そこは一番は課長さん、部長さん、本来は管理職の方が気づいた時点で適切に介入すべきであったけれども、その介入が適切にできなかったというところを、一つの問題点として取り上げていく必要があるのかなというふうに考えます。

○藤本委員長 ありがとうございます。田尾委員。

○田尾委員 ルール違反をしているということなので、ルール違反したら、こういう処分がされる、これ当然、全員処分されているわけですね。そこを厳格なルールをしっかりと、こうなるのだというのを見せなくちゃいけないというのが一つだと思います。

あとは、コンプラ教育を徹底すると。それもアメとムチと両方、しっかり絶対コンプラというのはこういうものだというのをはっきりさせるべきだから、この二人も、それとうやむやにしようとした上司については、やっぱり厳しい処分をして、市として、それをしっかりと公表するという、そういうことがやらざるを得ないと思います。

○藤本委員長 八島委員。

○八島委員 私も田尾委員と全く同じで、ルールはありました、でも、結局守られていませんということですので、そもそも始めた職員の方だけでなく、そこはなかなか気の毒な気はものすごくするのですが、致し方がないのかなというところで、ルールを守らなければ罰を受けますよということをきちんと明確化して、それが牽制効果になるのかなというふうに思います。以上です。

○藤本委員長 ありがとうございます。では、矢口委員。

○矢口委員 この許認可を出した事業者の方というか企業の方は、ちゃんと復興に貢献されるような事務をちゃんとされたということですね。

○藤本委員長 そうです。

○矢口委員 結構、実は復興ということに紛れて土砂を違法に採取したりですとか、違法な建築物をつくったりとか、そういったことも随分あったように思いますが、それが

ないのは安心しました。あとやはり皆さん発言があったかと思うのですが、責任の所在だと思います。その震災のとき、確かに本当に仕方がないと言えば仕方がないと思うのですが、平時の1年後、2年後、復旧・復興期に戻ったときに、いかに早く問題点を是正していくかということで、やはりここは課長ですとか係長とか管理者の方々が、もっと責任感を持ってやってほしかったなど。担当した方は、運が悪かったなどという感覚を持たざるを得ません。そういった面で多少救済の余地とかそういうのはあるのかなというふうに思いました。感想になってしまいました。

○藤本委員長 この件については、特に管理職の不手際について、私どもも重く見ざるを得ないということがありましたので、改めて徹底を図りつつ、要になるわけですから、今ご指摘いただいたことを十分踏まえた対応が必要というふう思っております。

余り時間がなくなってきましたけれども、ありがとうございました。

4番にその他の事案というのもございますが、最初の3つの事案を通じまして、それぞれに特有な、仙台市としていろいろこれから考えていく上でも、さまざま該当する項目が多数見受けられますので、この部分については今後の、次の計画を策定していく中に生かしていきたいと思っております。

4番の実践行動の部分は、いいですか。時間の関係もありますけれども。何かご意見とかございますか。

○斎藤委員 資料4にある実践行動は、まことにこのとおりであろうなというふうに考えております。ただ、実際に職場ということで考えた場合に、俗な話になってしまうのですが、職員同士のそりが合うとか合わないとか、意外とそういうことが問題を大きくしてしまうか、事前にとめられるかというところが結構多いような気がしております。本当はそういうことが業務の質の結果とかに影響を及ぼすのはいけないのでしょうけれども、人間関係の円滑化とか修復を図る、理解し合わなくても構わないんだけど、互いの感情をすり合わせるノウハウを教えてくれるところがあるといいなというふうに思うところです。感想になってしまいました。

それから、いろいろ上司のマネジメントに言及している部分があるのですが、課長だって悩むよ、とかというところがあるので、課長のそういう悩みとかも救っていただけるようになるといいんだろうなと思いました。以上です。

○藤本委員長 委員の方で、ぜひこれはというご発言あればお願いします。

○矢口委員 この未然防止の実践行動ですけれども、原則論だと思いますので、原則論で

も少し抽象的な側面になっていますので、あとは各部とか各課で、より具体的な行動にブレークダウンするようなことを、各課が考えるのか、それともコンプライアンス担当の課で考えるのか、わからないんですけども、それを考えて具体的にしたほうが、職員の方々がわかりやすいのではないかと思います。

○藤本委員長 わかりました。

○八島委員 問題発生後の対応ということで、一般的には、意図的に間違ったものであるとか、例えば、不正を行ったとかそういったところは、単なる単純なミスとか誤びゅうとは違って、もうちょっと重い、組織的に対応する必要があるというのが今の流れですけども、結局、不正リスクに対する対応と、単純な誤びゅうに対する対応とは違うというところが、もう少し分けしてもいいのかなというふうに思いました。

○藤本委員長 ありがとうございます。ほかに。はい、どうぞ。

○小林委員 いろいろ委員の皆さんから組織的な対応をというようなお話が多い中で、個人の資質の問題になるのですけれども、これらの起こる問題行動について実践行動のいろいろな対策を見てみると、やっぱり放置してしまうとか、あとは、相談もなかなかしがたいとか、そういうところは個人の資質に影響するのかなと思います。私も区役所でいろいろ事故報告が上がってくるのを見ますと、この職員は結構そういうことをやりがちだという職員の傾向というのがあるようで、意外に本人がそういう傾向に気づいているかという、そういうことでもない、本人が自分のミスを起こしやすいところはどこだというのを、職員自身が知って、自らそういうところを心がけていくような、組織としてこういう実践行動にちゃんと入れていくところと、あと個人として実践行動できるところというのをある程度分けて個人のフォローもしていかなないと、システムを幾らつくっても、個人が隠してしまえばそこに乗らないということになるので、そういうことも並行してやっていけるのではないかとというふうに思いました。以上です。

○藤本委員長 これだけ大きな組織ということからすると、どうしてもやむを得ない部分を見ざるを得ないというのはあるのですが、ただ、それを今小林委員が言われるように、職場として対応してもらわなければいけない部分があるにしても、何らかの手を打たなければいけないというのも同時にあるというのが、特に区では窓口を持っていますから、具体的に発生すると。そここのところは研修という場であるべきなのも含めて、考えていかなければいけないと思います。ほかに、よろしいでしょうか。

それでは、少し時間が押してきておりますが、次の議事（3）ということで、資料5と資料6について、事務局から説明をお願いします。

○事務局（コンプライアンス推進担当課長） それでは、資料5と6についてご説明申し上げます。まず、資料5をごらんいただきまして、1の調査の概要のところでございますが、有効回答数は6,492件という意識調査の結果でございました。

2の符号ですが、これは例年どおりですが、「そう思う」「まあそう思う」の合計が前回と比較して0.1ポイント以上増減した項目というのを矢印でつけておりまして、星マークは1割以上の方が否定的回答をした項目でございます。

それから、基本は例年と同様の設問で定点観測ということでしたけれども、前回委員会でいただきましたご意見を踏まえまして、今回新たに設けた設問、Q2とQ3、これは「意欲・やりがい」に関する設問、それから、Q20というのを設けているところです。

全体の結果につきましては、お時間もないので、ごらんいただければと思いますが、Q3につきましては、選択肢の2、あなたの仕事に対するやりがいが高まる有効な方策というようなものですが、これは「自分の仕事について上司や同僚から認められること」、これが1位ですが、これは参考まで、一般職員、係長職、20代以下、30代、40代とかいう区分で見ましても、それぞれ1位ということで同じでした。

さらにQ3で選択肢の3とか4も無視できない水準なのではないかなと思っております。これは課内の研修ですとか上司の関与というようなところでは。

次に、Q20でございますが、意見を言い合うことができる職場ですかということでございます。これも選択肢6が1位でして、それから、選択肢2、3、4というのが上位4強というふうになっておりますが、これもまた一般職、係長職、30代、40代、50代というような区分で見ても同じ状況でした。

また、4ページでございますけれども、これは「仕事に対するやりがい」と、記載の各設問との関連性についてクロス集計したものです。

一番下でございますけれども、この結果から、職員の役割認識ですとか使命感、職場環境というものが、職員の仕事に対するやりがいや意欲に大きく影響を与えている可能性があるかと推測しております。

5ページでございますけれども、職員相談・通報につきましては、資料6のほうで触れるとして、一番下の（5）その他ですが、朝礼等が形骸化しているのではないかと、

あるいは問題発生に対する取り組み強化により職場の人間関係が悪化しないか懸念があるというような意見が出ているところでございます。

次、資料6でございますが、1ページ目を見てみますと、Q1 やりがい、Q4 誇り、Q5 役割分担というのは、肯定的なところが85%を超え、それなりに高い水準ですが、少々低下傾向にあるということ。それから、Q1 は全体の15%、対象職員1万人ですので、千数百人規模で否定的な見解があるのかなということから、この「やりがい・意欲」というのは、やはり一つの課題というふうなところだと思っております。

また、Q6 からQ16までのところ、コンプライアンスの達成度でございますけれども、少々のアップダウンはあるものの、総じて良好な結果にあらうかと思えます。ただ、その中でも4ページ左下、Q16ですが、否定的な回答が相当数あるというのがやはり課題と考えるところです。

同様に、4ページ右下、Q18からQ27までは組織風土の設問ですけれども、例えば、5ページ右上、Q22などは良好なものであるんですけれども、一方で否定的な回答が相当数あるものも多くありまして、例えば4ページ右下のQ18、続いてQ19、Q21、Q25などというものは、否定的回答が15%から20%ほどもありまして、これらは大きな課題があるところなのかなと感じておるところです。

最後に、最後のページ7ページでございますが、職員相談・通報窓口の認知度につきましては、通報制度拡充を行いましたのが平成27年度、その直後の平成28年度は上がっておりますが、その後横ばいというような状況です。以上でございます。

○藤本委員長 急ぎ足でご説明申し上げましたけれども、委員の皆様からいろいろ、どの点にも強弱はあらうかと思えますが、ご意見いただければと思えますので、遠藤委員から順にお願いします。

○遠藤委員 なかなか1割を超える否定的な意見があるような設問の回答になりますと、やはりここは、組織風土をきちんといいものに、風通しのいいものにするためには報連相が重要ですよというふうに言うのですが、特に上司の方々においては、上がってくるまで待つというよりは、積極的に会議なりそういった環境なりに対して働きかけをしていくというのは、やはり重要なのかなと。例えば、休み明けの顔色ですとか、日ごろの残業の状況ですとか、そういったところを小まめに見て回って声がけするとか、そういったのがやはり、地道ですけれどもここはきちんとやっていかなければいけないのかなというふうに、このデータを見ると感じます。相手方、職員は言いたいんだ

けど言えないというのは、まさに何かきっかけがないと言えないということですね。ですから、そこは管理職のほうが攻めの報連相というのをやったほうがいいのかというふうに思いました。

○藤本委員長 ありがとうございます。では、小野委員。

○小野委員 やりがいに関する新たな設問をつくっていただいたところでなんですけれども、以前、やりがいと実際の事務処理のミスの関係というので非常に相関関係があると。やりがいが高いところでは適正な事務処理が行われているところが多いというようなことでしたが、技術系については、どちらかという実績だとか成果というのは目に見える形のものが多いのですが、ただ、その中でも区役所を中心に窓口対応とかルーチン業務もあり、あるいは、非常にクレームが多くて対応に苦慮しているようなところもありまして、そういったところでやりがいをどう高めていくかということについて、ここでは「上司や同僚から認められること」という、それが最大の項目として挙げられていますけれども、そういうところを新たに念頭に置きながら、組織として対応していく必要があるのかなというふうに感じております。

○藤本委員長 ありがとうございます。栗原委員。

○栗原委員 やりがいのところで、やりがいが高いほどミスが少なくなったりする効果が出ているというのは前回もお聞きしたのですが、その関連の中でQ5のところで、「あなたは自分の仕事が市政の中でどういう役割を果たしていると感じていますか」、ここがちょっと下がってしまっているなということ。

それから、行政という、しかも仙台市という大きな組織の中で、業務がたくさんあると。組織としてもどうしても縦割りなどところもある中で、やはり自分の関わる仕事がとても細分化されてしまっているところもあると思いますので、やはりここはなかなか全体的な自分の位置づけ、それが市民生活にどういった貢献をしていて、市民からどういうふうに評価をされるのかというのがちょっとわかりにくいお仕事になってしまうのは、少しやむを得ないところがあるのかなと感じています。この市政の中での位置づけとか役割が実感できないというところが、仙台市職員としての誇りのところにも若干影響しているのかなという印象を持っています。

まとめていただいたので、これは今後も定期的に確認していただきたいと思うのですが、私の分野からいいますとQ28のところで、仙台市職員相談・通報窓口の認知度が79.1%ということがあって、一時84.9%まで行ったのですが、そこからかなり下がっ

てきてしまっている。認知している方の中でも窓口で相談すると思いますかというところの回答のところ、「いいえ」が41.6%。ただ、その理由が、「上司や同僚などに相談できるので、相談又は通報する必要がないため」というのがかなりを占めている、ここはいいところだと思いますけれども、その下の「詳しい制度の内容が分からないため」というのも482件という数が出ているので、そのところは周知を継続的に長くやっていく必要があるのかなと感じました。

○藤本委員長 ありがとうございます。小林委員。

○小林委員 今回は新たに、やりがいのところを深掘りする設問を追加していただいて、役所としてはよかったなと思っています。といいますのも、やはり職員へのミーティングで、本庁から区役所に異動したての職員、ある程度期間を置いてもう一回話を聞いてみると、やっぱり仕事内容が物足りないというところで少しやる気を低くしてしまっているという状況なども結構聞くところですね。なので、やっぱりそのためには、栗原委員からもお話しありましたけれども、市政の中で自分の仕事がどの辺にあるのかということ、まずは課長なり係長なりがよく理解をして、それを部下の職員と密接なまめなコミュニケーションをして、一般職員までにやりがいなどを高めていくということが、区役所にとってはもっともっと取り組みが必要なのではないかなというふうなところがよくわかったのでよかったと思いました。

あとは、関連してQ20の答えを見ますと、上司からの気軽な声がけなり、上司からの情報交換が欲しいというようなところが、意見を言い合える職場づくりになるというような結果にはなっているのですが、これはやっぱり若い職員であればあるほど、上司に直接話しかけるとするのは難しいことなので、上司からの声がけは確かに必要で、逆から見ると、上司は、若い人たちが話しかけやすい上司なのかということも実はあるのかなと思っていて、意を決して上司に相談したところ、不機嫌な対応だったとか、パソコン打ちっぱなしで自分の顔を見てもらえなかったとか、そういうふうな結構些細なことが積み重なって相談しなくなってしまうということにもなってしまうので、やっぱり上司なり課長なりその上の者は、自分がそういう雰囲気なのかということ振り返る機会がどこかであってもいいのではないかなというふうに思いました。

それから、Q20では同僚との意見交換が必要だということで、これについては、今年度からお昼休みの時間が60分になったので、区役所はこれまで45分の時代だったときは、もう職場できゅっと、本当にどこか片隅でランチを済ませるということしかでき

なかったんですが、60分になったということで、少し落ちついて、例えば外に出て同僚と意見交換をしながら休憩をとることができているということにつながっているの
で、これは制度として非常によかったのではないかと感じています。以上です。

○藤本委員長 ありがとうございます。では、斎藤委員。

○斎藤委員 Q3のやりがい・意欲を高めるための設問のところで、今事務局のほうから
2番の「自分の仕事について上司や同僚から認められること」というのが全部の年代
で高かった、という話でした。それで外部の人から褒められるということは我々なか
なかない職場なので、なるべく内部で褒め合うということが大切なんだなと思ったと
ころです。そういうことを心がける必要があるだろうなと。不機嫌なままで褒めると
いうことは恐らくできないので、褒めるからには自分のほうも機嫌がよくならなけれ
ばならないので、そうすると、職場全体が変わっていくきっかけにもなるのではない
かなというふうに思ったところがあります。

それから、Q25のところで、関係部署との連携についてはずっと一定のレベルを保っ
ているなというところで、なかなか関係部署との連携が進まないんだなというところ
はちょっと課題であろうというふうに思ったところです。以上です。

○藤本委員長 では、田尾委員。

○田尾委員 先ほどもちょっとお話しありましたけれども、このアンケート全体を見て、
やっぱり上司との関係が非常に大事なんだなということを数字で理解しました。例え
ばQ3を見ていただくと、一番有効だと思うのは「上司や同僚から認められること」
というふうになっています。

私のグループ会社で、上司にどういうことを望むかというアンケートをとって、最近、
上司に対する望むスタイルというのが激変してしまっていて、というのは、例えばリーダ
ーシップとか他部との交渉力、こういうものを望むパーセントよりも、圧倒的に自分
に対する説明力とか自分の話を聞いてくれる理解力、強い上司よりも優しい上司、理
解してくれる、寄り添ってくれる上司、こういうものを求めるのが、若ければ若いほ
ど、また全体の数字でも増えてきています。なので上司は、そういう最近の部下の変
化に気づかなければいけない、従来型の上司というのが、必ずしも受け入れられなく
なっているということに気づかなければならないのかなというふうに思いました。

それから、資料6を見ると、そういう中で、グラフの口が右に向かって狭まっている
ほうが悪化しているということですけども、例えば、狭まっているのがどこが多い

かという、例えば6ページのQ24、上司からの指示に疑問を感じた時に質問したり意見を言うことはできるか、Q26の自分がミスを犯した場合に上司に報告ができるか、Q25のあなたの職場では関係部署との連携がうまくいっているか、また前のページのQ23の自分の仕事について上司から適切な確認を受けているか、これも右側に向かって棒グラフが狭まって、悪化している。やっぱり上司のところについては大きな課題であるとともに、さっきも申し上げたように、風潮が変わってきているとともに、市役所としてもまだもう一つ、口が閉じているでしょうという状態が、全体的な水準として悪いとは思いませんけれども、傾向としてはまだ課題があるなというふうな認識をしております。以上です。

○藤本委員長 ありがとうございます。では、八島委員。

○八島委員 2点ございます。仕事に対する個人の意識で、Q1からQ5のところ、一番、資料6の1ページなんです、この仕事に対する個人の意識、ほんのちょっぴりですが5%程度、アンケートで最初から下がってきているのがちょっと気になる場所です。もしかしたらこれは推測なんです、震災後に、復興に対する業務ということで問題意識、目的意識を持ってやってきたところで、震災から年数が経過することによって、忙しさも一段落してきて、ちょっとこれが低下しているのかどうかというように、そこでちょっと仙台市の幹部委員の方にお聞きしたいんですが、実際その肌感覚として、そういうふうなことを感じられるのかということ。結局、仕事に対する意識の低下、やりがいも低下しているようなことが職員の方から感じられているかどうかということをお聞きしたいなというところがございました。

もう1点は、同じく資料6の7ページなんです、こちら、通報窓口の設問のQ29で、この窓口にあなたは相談または通報をすると思いますか、というところで、こちらが低下している、マイナス1.3%低下しているのが気になりました。最近の新聞、マスコミをにぎわしている不正の事例というのは、ほぼ内部通報から問題が発覚しているところがあると思うんですね。それも長年、組織的に隠蔽されていたところも、それを問題意識を持つ方が内部から通報をして公に発覚するというところがあるので、こういったところで、相談しやすいような、職員の方が何かあったら相談できるというようなことで、もちろん普及活動もされていると思うんですけども、通報できるようなことの取り組みをされるといいのかなと思いました。

○藤本委員長 では矢口委員、お願いします。

○矢口委員 まず私が感じたことなんですけれども、回答数及び回答率なんですけれども、前年よりも思ったよりも減ってしまったなというような印象があります。これは、やはり選挙の問題ですか、それから3年ぐらいがたってしまって、大分少し中だるみと言ってしまふと言葉が悪いんですが、少しマンネリ化しつつあって、アンケートに答える意欲が少しなくなってきてしまったのかなと思いました。ですので、例えば、今回こういう不適切事例とかもあったので、今また問われているから、皆さん、協力してくださいというように、積極的にアンケートを求めていくということが必要だと思います。

あとは、やはり仕事のやりがい、あとは上の対応が関係してくるかと思うんですが、やはり仕事のやりがいが高まれば高まるほど、多分そういった不適切なことも起こらなくなってくるし、さらに職員の人たちの満足も高まってくるんじゃないかなと、一石二鳥だと思うんですね。それを高めるにはどうしたらいいかということが一番の課題だと思います。先ほど小林委員のところからは、働いている人たちが物足りないというふうなことをおっしゃったと思うんですが、仕事のやりがい、いろいろありまして、よく達成とか承認、さっきも出ましたね。あとは親和、従業員ですとかほかの人たちと仲良くする。あと自分が貢献している意識。最も尊いというか最も高次元のところには自己実現というのがあるんですけれども、自己実現は抽象的なので置いておくと、やはり達成ということを考える際には、中程度に困難な仕事が必要だというふうに言われます。どだい達成するのは無理ではいけないし、余りに簡単過ぎるのもだめで、やはりちょっと難しいけれども、頑張れば何とかクリアできるようなレベルの課題を設定するというのが上司としては大切だというふうなことが言われていますので、そういったところも踏まえてやっていくと。

あとは、その仕事そのものにどういうやりがいだとかそういうのを持つかということ、やはり自分がどういう貢献を仙台市、地域社会に対してしているのかというのが、最終的にはその仕事の根本だと思いますので、お給料とか仲がいいとか、職員同士が仲いいとかよりも、根本はそこなので、そこを職員の方一人一人に理解してもらおうかなというふうに思いました。

○藤本委員長 ありがとうございます。それでは、先ほど八島委員からの問いかけのこと、遠藤委員から。

○遠藤委員 復興後の職員の雰囲気というお話でしたけれども、私ども、震災のときは瓦

れき処理という復興の一丁目一番地を担当していたので、本当に職員の皆さんには努力していただいて、仕事も順調で、前倒しで目標達成という成果も上がって、世の中にも評価されてきたところで、そのときの燃え尽き症候群ではないのですが、その後一定程度通常の業務になってきたところがあるので、その当時と比べれば、やはり震災前のような状況に戻りつつあるので、落ちついているという評価もできれば、ちょっと意識が低くなっているというふうな評価もできるのかもしれないです。

ただ、我々としても、市民ニーズというのはいろいろ今後変化していく中で、今からやっていかなければならないこと、現状のままではなくて、次のステップアップのために何をやらなければならないのかという問題提起は常に私どものほうからも提示しながら、新たな目標に向かって動いて行動してもらおうような働きかけというのは心がけていきたいと思っておりますし、今後もやっていきたいというふうに思っています。

○藤本委員長 小野委員。

○小野委員 震災復興の過程で、特に住まいの再建が一段落した段階で、ここ二、三年前ぐらいのところについては、ちょっと次の目標を失いかけていたみたいなどころもあったかもしれませんが、昨年から今年については、ポスト復興の次の将来に向けたまちづくりということで市長、副市長からもはっぱをかけられておまして、それに向かって今一丸となって進めているところですので、厳しい将来に向けたまちづくりではありますけれども、今、少し上向きになりつつあるかなというふうな感覚を持っております。

○藤本委員長 小林委員はどうですか。

○小林委員 私がこれまで経験してきた職場では、特に復興終わって、非常に仕事が落ちついた、非常に意欲が下がったかという、あんまりなくて、どちらかという復興の最中からも、なるべく通常業務を早目にやれるところはやっていこうという職場がどちらかという私の経験したところは多かったために、そういう意味では、復興後新たに見えてきた課題と申しますか、ハード的な復興が終わっても、ずっと長期間市民から必要とされている課題、業務、例えば心のケアだったり、そういったところについては、まだまだこれからもやっていかなければいけないことなのかなと。

あとはやっぱり復興後新たにできたコミュニティをいかにこれからも継続して住みよいまちづくりにつなげていけるかとか、そういうふうなところで余り目立たないような業務もありますので、そういったところはこれからも粛々とやっていくというよう

なこと職員が理解して仕事をやっているのかなというふうに思っています。

○藤本委員長 斎藤委員。

○斎藤委員 さっき外部から褒められることのない職場だというふうなお話をしたんですけども、復興事務をやっているときは皆さんのほうから結構お褒めをいただいたということがあって、職員としては、大変だけど、それはよかったなというところがあって、今、褒められないというふうな状況になってきて、ちょっとつらいところには確かにいるような気はいたします。ただ、実際にあの大変な中をやれてきたのだから、我々はまだやれるんだという気持ちで職員がいることも事実だなということを、それは傍らで感じます。

○藤本委員長 そんな感じでよろしいでしょうか。

○八島委員 はい、よく理解できました。結局、やはり何で下がってきているのかなというのが不思議だったんですけども、今、斎藤委員からのご説明でわかりました。ありがとうございました。

○藤本委員長 それでは、芳賀副委員長から。

○芳賀副委員長 いろいろご指摘をいただいて、全くもってそのとおりでなと思ったんですけど、この委員会を最初に立ち上げて、いろいろお話を伺ったときに、風通しのいい組織風土をつくろうということで、私どもやってきたつもりです。ただ、こういう中で、なかなかそのパーセンテージが伸びない。

まず最初のほうで事務ミスのお話がありましたけれども、説明の中の、リカバリーをするチャンスがあったのだけれども逃してしまったというところについては、やはりそういうなかなか風通しのいい組織風土が浸透し切れていないということの表れなのかなということも感じております。

その中で、私どもリスクチェックシートですとか、職員と課長との年3回の人事面談とか、あるいは、基本、毎朝の朝礼、ミーティングを始めるとか、ここ数年いろんな取り組みをやっているのですが、ある意味、その関係で課長さんというか上司が忙しくなってきた、余裕がなくなってきた一歩踏み出せないような状況ももしかしたらあるのかなということを個人的には感じておりました、それともう一つ、先ほどありましたけれども、形骸化しているのではないかというような意見が職員からあったということを考えますと、改めてコンプライアンスを浸透させていく取り組みについて、私どももう一度いろいろ考えなければいけないなと思っておりました、そういう

意味で今日いろいろ意見をいただけたというのは大変ありがたかったと思っております。これを基にまた我々、方策を考えていきたいとそうように思っております。

○藤本委員長 私から3つ指摘をしたいと思えます。

田尾委員から、部下から見た上司の姿、これが大変変わってきているとのお話をいただいた件について、なお我々の職場で、風通しをよくするという意味もありますけれども、管理職向けに少し意識を改める旨の徹底というか、何らかの工夫を少し強めていく必要があるかなというのが1つです。

内部通報の問題は確かにご指摘のとおりでして、栗原委員からもお話しありましたように、改めて制度について、内部で相談できる人がいるからという面は、それはそれでしょうけれども、制度的な意味において周知をして、機能させていく努力はしていかなければいけないかと思っております。

それから、マンネリのことはもちろん、このコンプライアンスについてはスタートが不適切な選挙事務の関係でしたので、改めて、これだけの年数の取り組みになりますけれども、その中からもう少しポイントを見出していかなければと思えます。

実は余りにしないで臨んでいた部分があったのですが、資料6について、全体的にそんなに上がったり下がったりはしてないんですが、一定程度の層はコンスタントに不満などを持っている層があるということも、もう一回改めて受けとめなければいけない。例えば、それが10%だとすると、何百人単位の層がいるということになるので、政令指定都市になって30年という時期でもあるのですが、例えば、いろんな人事制度をやってきていますけれども、そういう中での昇任管理でありますとか、あとは人事異動のあり方とか、あと小林委員が言ったような本庁と区役所との関係とか、一定程度の不満の層に対して、市として応える努力を具体的に出していかなければいけない時期に来ているかなということをもう一回自覚する必要があるかなというのを、今日お話を伺いながら感じていました。

個別のいろんな取り組みはもちろん大事ですが、少し幹に触る部分を考えなければいけないかなということでありまして、そういう意味からも、このコンプライアンスの委員会の中で引き続きいろいろご意見をいただければ大変ありがたいと思っております。ありがとうございます。

この際、どなたかご発言があれば。よろしいでしょうか。事務局に戻します。これを踏まえて次のプラン、次回以降また検討いただきますのでよろしくお願ひいたします。

○事務局（コンプライアンス推進担当課長） それでは事務局からでございますが、次回は2月5日の方向で今調整させていただいておりますが、改めてご連絡させていただきたいと思います。

3 閉 会

○事務局（コンプライアンス推進担当課長） 本日は長時間にわたりどうもありがとうございました。以上で委員会は終了となります。ありがとうございました。