

令和4年度 第2回仙台市コンプライアンス推進委員会 議事概要

日 時：令和5年2月14日（火）15：00～17：00

会 場：仙台市役所本庁舎2階 第2委員会室

出席者：

〔会 場〕藤本章委員長、佐野直樹副委員長、岩城利宏委員、田尾祐一委員、武山広美委員、反畑勇樹委員、筒井幸子委員、矢口義教委員

〔オンライン〕なし

（欠席：小山かほる委員、栗原さやか委員）

議事：

1 開 会

2 議 事

(1) 「所管業務の緊急点検」の実施状況・結果について（報告）

(2) 適正事務の確保に向けた庁内ヒアリングの実施状況等について（報告）

(3) 「適正事務の確保に向けた取り組みについて（骨子案）」について（協議）

3 閉 会

<配付資料>

【資 料 1】「所管業務の緊急点検」の実施状況・結果について

【資 料 2】適正事務の確保に向けた庁内ヒアリングの実施状況等について

【資料3-1】第1回委員会における委員意見の概要

【資料3-2】適正事務の確保に向けた取り組みについて（骨子案）

1 開 会

○藤本委員長

当委員会の委員長を務めております藤本でございます。今年度第2回目の会議となりますが、委員の皆様には、年度末に向かうお忙しい時期に、当委員会にご出席いただき、誠にありがとうございます。

本日も、前回に引き続き、適正事務の確保に向けた取り組みについて、ご意見を賜りたいと考えております。

前回委員会で頂戴したご意見をはじめ、その後取りまとめました所管業務の緊急点検や庁内ヒアリングの実施状況等も踏まえ、本市の適正事務の確保に向けた取り組みについて、本日、骨子案としてお示いたします。

引き続き、委員の皆様には、忌憚ないご意見やご提言をいただきますよう、お願い申し上げます。

では次に、議事録署名委員の指名をさせていただきます。前回は岩城委員にお願いいたしましたので、今回は、本日ご出席の方の中で名簿順ということで、佐野副委員長にお願いします。

ここで、議事に先立ちまして、定足数の確認を事務局からお願いします。

○事務局（コンプライアンス推進担当課長）

本日は小山委員と栗原委員が欠席となっておりますが、全10名の委員のうち、過半数となる8名の委員にご出席をいただいておりますので、当委員会の設置要綱5条2項の規定により、会議は成立しておりますことをご報告申し上げます。

○藤本委員長

それでは議事に入ります。まず報告事項として、(1)「所管業務の緊急点検」の実施状況・結果についてです。前回委員会で、点検の概要についてご説明したところでございますが、今回はその実施状況と結果について、事務局よりご報告いたします。

2 議 事

(1) 「所管業務の緊急点検」の実施状況・結果について（報告）

○事務局（コンプライアンス推進担当課長）

<【資料1】に基づき説明>

○藤本委員長

まず内部委員の皆さんから、それぞれの部局における状況等を踏まえながらご発言をいただき、その上で、外部委員の皆様からご質疑、ご提案などをいただければと思います。

○岩城委員

全庁あての通知文につきまして、教育局でも点検を行ったところでございますが、中にはマニュアルは整備されているけれども、確認の仕方として、定期的の確認しましょうといった曖昧な表現があったものはより具体的にいつやるかと話をしたり、システムに関係するものは、システムに詳しい職員がいるわけではないものですから、システム事業者に確認した上で手順書に改めて書き込んだり、そういう見直しをすることもございました。こういう節目でしっかり振り返ってチェックすることは大事だと思いますし、前回の会議で筒井委員から、自分の部署の事務だけではなくて、横を見たり深掘りをしたりといった話があったと思うのですが、やっている業務自体は違うにしても、進め方や処理の仕方、チェックの仕方は共通する部分もありますので、課の中でも横横を意識するか横の課ではどうやっているかとか、そういったことも注意して欲しいということは、局内には限るのですが、私からお話したところがございます。

資料1にもございますとおり、チェックリストの見直しをすることが目的ではなく、いかにこれを効果的にやっていくかという次への取り組みが大事だと思っていますので、これを手始めとして、定められたマニュアル等をしっかり運用する、節目節目でチェックの仕方を見直していく、そういったものを意見交換できるような日常の仕事の進め方が大事であるように思いました。

○武山委員

区役所は窓口業務も含めて非常に幅広い分野の業務を行っているところでございます。

今回の緊急点検におきまして、総務局から具体の事例を提示してもらえたことは取り掛かりとして非常に分かりやすく良かったかと思ひまして、改めて自分たちの業務に照らしたときに、自分たちはどのように事務をしていたかということ具体的に振り返る良い機会になったと思います。一方で、深掘りすればするほど、どんどんはまっていってしまひまして、リスクチェックシートそのものについてどこまでのレベルを求めるか等、なかなか難しい一面もございました。リスクチェックシートはシートを作ることではなくて、自分たちの業務がここで例えばミスがあったときにどのような影響があるのだろうかということ初心者も経験者も一緒に考える機会として今後も活用していきたいと思つたところでございます。

○反畑委員

この度の所管業務の緊急点検ということで、全体としてきちんと整備運用されているかを確認しつつ、全庁的な事例集だけではなくて、自分たちが常に扱っている所管業務に関してこういったミスが過去にあったというような情報を共有したところでございます。ただ、これまでの事務ミスの事例を見ますと、きちんとチェックシートを運用していたにも関わらずミスが発生していたり、あるいはチェックシートにない、要はシートを作った際に想定していなかったようなところでミスが発生したりといった事例も散見されるということもありまして、もう一度業務を見直す機会という意味では、定期的にこういった緊急点検などの機会を設けることも必要だろうと実感したところでございます。

○筒井委員

今3名の委員がおっしゃったことと環境局もほぼ同じなのですが、少しだけ付け加えるといいますならば、前回も少しお話をしましたが、今回のリスクチェックシートについてどの単位で実施するかということで、環境局では係レベルを基本にしようとなりました。係の打ち合わせを必ずもって、まずは係内でチェックをし、これは全部の部ではやれなかったの

すが、部長を中心にして部内の係長を集めて、今度はその部内の係同士でどういう差があるのかということをお互いに気づき合えるような場面を設けるといって行いました。これだけ細かいいろいろな事務になってくると、やはり係単位で仙台市役所は進んでいますので、今回は少し係単位に着目をして、それが横展開を図られるようなチェックの仕方ということを試みたところです。ある程度効果があったように思いますので、また来年度以降はやり方も工夫してみたいと思います。

○田尾委員

いろいろ資料とご意見をいただいて、勉強させていただいてから来ました。質問なのですが、緊急点検というのは今から言うと前年に起きた不適切な処理事案をピックアップあるいは体系化して、そのことについて、他の部署でも同じようなことがないかというのを点検したということによいのかというのが一つと、それから、資料3-2の冒頭において、令和4年度は1月31日までの数字だということですが、令和2~4年の発生件数は3年前から見ると348件、503件、それが369件と減ってきているとありますが、現在の認識としては、減ってきて良い傾向にあるというのを前提にされているのか、そもそもこの370件という水準そのものあるいは中身的に非常に悪化していると考えていらっしゃるかというベースの部分の考え方を知りたいというのが一つ、最後に、今筒井委員がおっしゃいましたけれども、結果として3,876件中420件ないし401件の修正をしたということではありますが、緊急点検をやった結果としては相当な効果があったと考えているかといった立ち位置のベースのところの話をお伺い出来ればと思います。

○事務局（コンプライアンス推進担当課長）

1点目ですが、緊急点検の趣旨といたしましては田尾委員がおっしゃいましたとおり、今年度発生した主な事案というのを全庁で共有いたしまして、それと同様のミス発生の防止を図るのが第一、それから、この機を捉えて全体的にリスク対応策の状況についても点検をしていただくという形で実施したものでございます。

○田尾委員

そうするとまだまだ分野としてはたくさんあるのだけれども、その中から1年に起こったものについてリスクベースアプローチで他にないかというのを確認したということで、ある意味全体としては他の分野で同じような作業が必要なものがまだまだ残っているということなのでしょうか。ただリスクがここに出てきているわけですから、そこまではあまり行かなくて、とりあえずリスクベースアプローチで、限られた体力で危ないところをチェックしたということでしょうか。

○事務局（コンプライアンス推進担当課長）

そうですね、ただ一方で今年度発生している主な事案は幅広に生じているところではございますので、一定全体的な見直しが事例に照らしてもできるだろうというものではありません。加えて、直接類似のリスクがないものについても、それこそ横を見るといったお話が出ておりますけれども、そういった意味でも、広めにいろいろ参考にしながら自分の身に置き換えているいろいろな目で見てもらいたいということで実施したものです。

○田尾委員

重点項目を示しながらそれぞれの部門の全体について網をかけるといった点検をやったということですね。

○事務局（コンプライアンス推進担当課長）

そうでございます。2点目の発生件数については、資料3-2の2(1)で令和2、3年度及び4年度の1月末現在の件数をお示ししてそれをご覧いただいてのご質問でございましたが、特に減ってきているという認識はございません。逆に令和2年度から3年度にかけては増加しており、今年度については令和3年度と比べると今現在では少なめな状況となっておりますが、決して少なくなっているという受け止めではございません。

○田尾委員

これに3月末までの件数が足されるのですよね。

○事務局（コンプライアンス推進担当課長）

はい、あと2か月分が足されます。

○田尾委員

件数的にも内容的にも悪化しているという現状と捉えてよろしいのですね。

○事務局（コンプライアンス推進担当課長）

そうですね、件数的には一定多めで推移しております。一方、数だけではなく重大な事案というのが多く生じておりますので、危機感をもってこのような検討を進めているところでございます。

○田尾委員

緊急点検を行った結果、それなりに少しベクトルがあがってきて効果があったと見ているということですね。

○事務局（コンプライアンス推進担当課長）

はい。

○田尾委員

今のお話を元に意見を述べさせていただくと、事務も含めてコンプライアンス面に相当体力をかけていただいていると思うので、どうして改善してこないないし悪化しているのかというのは正直申し上げてなかなか難しい原因追究だと思っています。後のページにいろいろな方がいろいろな意見を述べているので、おそらくそういうものが複合的に数字に表れてきているのだと思うのですが、これまでの取り組みにおける課題に不足しているものが何かという論点1について言うならば、やはり結果がそういうことであれば、いろいろな施策の徹底力がややトップダウンで、現場にうまく流れ込んでいない、吸収されていないということだと思います。いろいろな勉強会をしていてもそれが現場の人たちに十分使いこなされていない、ないし研修でやったきりになって忘れられている、あるいはOJTや現場での仕事で使わないうちに研修でやったことが忘れられていくといった、頭で勉強したことが現場に入って使うまでに、日々の仕事に紛れてしまうといったところが一つかと思っています。

それから、トップダウンでやるとどうしてもそういうところが出てくるのですけれども、この次でいろいろな意見を取られているというのはボトムアップでいいと思うのですが、やはりここまでくると、自分たちの言ったことを実現してあげることで本気になってもらうといったようなボトムアップ型のものが少し不足しているように感じます。なかなかこれは体力的に難しい問題だと思うのですけれども、やはり下の人までトップダウン型でなかなかいろいろなことが浸透していかない中では、今度はボトムアップで、みんなの意見をよく聞いて、それに答えてあげて、言えば動いてくれる、変わってくれるというように自分たちの力で職場を良くしていくといった気持ちを持たせることが少し必要なのだろうと思います。

もう一つ別の角度から言うと、時間と体力がなく、コストが限られている中でどう運営するのかという問題には、例えば多能化を図る、引継ぎの期間を長めに取らせる、早帰りや逆に残業をなくすといった工夫をして、モチベーションを高めてやる気を出させて生産性を上げるといった、やはり一方方向とは別のやり方で掘り起こしてあげる、これが難しいのですけれども、そういった作用が必要かと思っています。抽象的ですが私からは以上です。

○矢口委員

この度、緊急点検大変お疲れ様でした。非常に労力がかかったであろうと思います。

まず、前提条件となると、これはヒューマンエラーですので、ミスは完全になくすことはどこでもできないと思うのですけれども、それでも事務事業におけるリスクごとの対応策の状況で、リスクチェックシートに記載されていなかったり不十分だったり見直しを行ったのが420件401件とあり、おそらく①に該当するところでさえミスは発生してくると思いますので、この420件401件のところだと、さらにミスの発生確率は高くなると思います。こういう問題というのがおそらく放置されてきていたのだらうと思いますので、普段忙しい中で日頃から点検をしていくというのはなかなか難しいかもしれませんが、もう少しこの改善やチェックというのを現場レベルで自立的に継続的にできるようにしてもらえると良いと思いました。どうしても選挙の得票数のミスが発生したというような大きい不祥事があると、緊急でやろうとなり、しばらく何もなく、また大きいミスが発生すると、そこでまたやらなければならないとその繰り返しになりつつあるような気がするので、大きい不祥事やミスが出る前に継続的に点検等を行っていくことが必要だと思います。おそらく忙しさの合間で、大きい不祥事やミスも2~3年すると、風化しマンネリ化してくるというのはあると思うのですけれども、そこを各部や各課

で、できれば外部からの強制ではなくて、セルフガバナンスと言いますか、自立的にみんなで話し合っ、チェックする場等を設けながらやっていくと良いのではないかと思います。やはりどうしても監督や監視には限界がありますし、モチベーションも下がってくるので、現場レベルでちょっとした合間でこういう問題があるよねといったコミュニケーションの活発化を図っていくことが大切なのではないかと資料1を見させてもらって感じました。

○藤本委員長

お二方からはボトムアップ型の対応あるいは現場レベルに即した対応といったご指摘がありましたけれども、内部委員の方でただいまのご指摘に対して何かご意見があればお願いします。

○筒井委員

全くおっしゃるとおりだと思います。田尾委員からご質問のあった今回のリスクチェックについては、私は一定の効果があったと言いますか、気づくことがとても多かったと思います。この気づきを次にどのように実際のミスを減らすことにつなげていくのかというところは悩みが多くて、現場で実際に事務をやっている係員の人が、どのように自分の行動につなげていけるかというところを、私たち管理職がどのように促し、見守り、そして何かあったときには私たちがしっかりと責任をとるからというような安心を与えられるかということが難しく、まだまだちょっと実践あるのみなのだろうと思いました。

○岩城委員

たしかにおっしゃるとおりだと思いますが、ボトムアップや現場の人たちのモチベーションを大事にするにあたり、自ら発案してやってみようということであれば改善しようという意欲は高く、到達レベルもより高いものが求められると思うのですが、それを仕掛けとするには上司の働きかけ、例えば年度前半に所属長が職員と今年度はこういうことをやっていきましょうと人事面談を行っていますけれども、担当業務の課題やマニュアルがあるのであればそのマニュアルを始めから是とするのではなく、あなたがチームリーダーになって周りの人とマニュアルの改善をやってみてというような目標を年度初めに提示して、当然仕事の優先順位もあるので今日明日にというものでなく少し考えてもらって、節々で行う面談を通してやっていく方法もあるのだろうと思って聞いておりました。所属長の言い方一つでもやはり違うと思いますので、そこはしっかりと上司が考えなければなりませんし、前回の会議でもそれこそ上司のリーダーシップやフォロワーシップの話もございましたが、今の若い人たちにいかにその気持ちを持ってもらうのかということも大事かと思うのですが、ただ仕組みと言いますか、ルール化していく方策として、どのような形でいろいろな部署で同じように、当然特徴はあっていいわけですが、仕組み仕掛けとしてやっていけるのかというアイデアやヒントがもしあればご教示いただきたく思います。

○田尾委員

ボトムアップは体力が非常にかかるのでやる側も覚悟がいるのですが、例えばそれぞれの部署から事務をやっている中で気づいたことやお客さんから言われたことについて改善提案をあげてもらって、それを担当部署に回して、担当部署が「できない場合はこういう理由でできません」「これはいいアイデアなのでやりましょう」とします。上から見るとなかなか気づかないものが現場で気づくことはたくさんあると思うので、そういうものをどんどんあげてもらおうような運動をやって、すでに仙台市でも別の形でいろいろやっているとは思いますが、その中から一定効果のあった改善提案を例えば表彰する、あるいはできたものできなかったものについてこういう提案がありましたと全部並べてニュースのようにみんなに流す等、自分たちが参画すればしっかり応えてくれて自らの職場をより良くできる、市民からより喜んでもらえるようになるという実感を持ってもらうのも一つかと思えます。何が大変かと言いますと、その回答を作るのが大変で、これまでのやり方やルールの中で、せっかく言ってくれたものについて、そうできない、あるいはなかなか局と言いますかそれごとの対立があって、こっちはいいのだけれどもこっちはこうしてほしい、こっちはこういう意見でできないという難しい問題を一つ一つ解きほぐしてあるべき姿に置いていく、こうしたことをやる覚悟がなくいい加減な回答になってしまうと、かえってマイナスになるので、そういう意味で覚悟が必要です。

あるいはさっきおっしゃっていたように、一対一の面談を今までの評定や業績とは別に、将来何をやりたいのか、もっと仙台市にとってやるべきことは何なのかというようなミーティングを上司と行う機会を年に1回設ける、あるいはそういう担当を1人置いて全職員のところを

順次回る、そうするとなかなか公の場では言えなくても、一対一で親身になって、仕事の話だけでなく家庭で困っていることはないか、将来何をやりたいか、悩んでいることがないかと話をすればいろいろ出てくると思いますので、その中でそういうものをピックアップしていいものを伝えていくというのもあると思います。いずれにせよボトムアップは体力がかかるものです。

○藤本委員長

ボトムアップにせよ、現場レベルにせよ、ある意味職員一人一人のところの話に及ぶ可能性は十分あるわけでありまして、そういう意味では、次の項目になりますけれども、ヒアリングの実施状況もごございますので、その部分についてご報告させていただきながら、先ほどのお話とともにご議論いただければと思います。(2)ヒアリングの実施状況等について、事務局からお願いをいたします。

(2) 適正事務の確保に向けた庁内ヒアリングの実施状況等について（報告）

○事務局（コンプライアンス推進担当課長）

<【資料2】に基づき説明>

○藤本委員長

なかなかいろいろな声が出ていると思います。今回も内部委員の皆様からお願いします。

○筒井委員

このヒアリング自体をしていただいてよかったですと思います。いろいろな意見が出ていて、まず、変な言い方にはなってしまっていますが、職員もたくさん考えているということに改めて思いますし、先ほど田尾委員もおっしゃいましたけれども、これを拾い上げて、全部でなくても一つでもここから何かを実践したいという気持ちがあります。

環境局も今年のコンプラ関係のオフサイトミーティングで、若い5年未満の層の人たちと主任級の人たち、それから私と局長による懇談会というのは5~6回程やりましたけれども、その中で今回の事務ミスについても話題になり、同じような意見がたくさん出ていまして、そのときも皆さん非常によく考えているように思いましたので、やはりこの中から何か一つでも実践するということが次は大事なのではないかと思います。

○反畑委員

様々な意見を讀ませていただいて、たしかにそのとおりと現場の声を実感しているところでございますが、最近職員といろいろと話をしますと、ミスをできるだけしないようにしなければならぬ、きちんとやらなければいけないといった意識はあるのですが、先ほどもありましたが、例えば期限が決まっている忙しい中でやっていると、チェックをしてもらう側もする側もバタバタとしてしまっていて、結果として、チェックはしているもののミスが出てしまったということもあります。また、前も意見が出たと思うのですが、最近はパソコンと一対一で仕事をしていて人との一対一の関係が希薄になっており、特に係内での打ち合わせは行っているのですが、仕事に関して気楽におしゃべりするといった関係が最近あまり見られず、常日頃の雑談と言うと適切ではないかもしれませんが、そういったところからコミュニケーションをとって、日頃の仕事についてもおしゃべりする関係が本当は必要だと思うのですが、そういった余裕があまり見られないということもあって、仕事の進め方やコミュニケーションのとり方も少し見直す余地があるのではないかと考えているところであります。

○武山委員

ヒアリングとしてまとめていただいた内容は、本当にそのとおりと見ており、やはり所属長は非常に要になると改めて思ったところです。先ほどボトムアップの話もありましたけれども、組織の職員一人一人に目配りをして声を拾う、声をかけるといった日々の地道な取り組みで信頼関係を築いていろいろな意見交換をするといったことが、事務ミスへの対応に限らず、何より大事になってくると思ったところです。自立的にモチベーションを向上させながらどう取り組むかということなのだと思いますけれども、具体の事例としまして、区役所のある部署で、業務改善や超過勤務時間の縮減を目標の一つに掲げて、とある業務のRPA化に手を挙げたので

すが、本庁の担当部局は大して効果が見込まれないだろうからと消極的で、他の区の職員もそこまで必要性を感じないといった中で、その所属長はめげずにやってみたくて声をあげてくれて、今当区だけで取り組んでいるのですけれども、目に見えて例えば業務時間がものすごく縮小したというような成果はたしかにまだ上がっていないのですが、何より職員のモチベーションは上がっています。自分たちの提案したことが実現して、今度はそれを自分たちで検証していこうと取り組んでいますので、そういう成功体験のようなものを積み上げていったり、そういう環境を整えていったりということも、いずれ事務ミスやコンプライアンス推進に繋がっていくのだろうと思っています。

それからもう一つは、所属長の負担が大きいということもありますので、第三者の目あるいは相談できる相手といったものが重要になってくるのだろうと思っております、ヒアリングの中でもいろいろ意見が出ているようですが、そこについて全庁的な展開が難しくても試行的にどこかモデルでやってみるといった進め方も必要なのではないかと思っております。

○岩城委員

私もそのとおりだと思いますが、そうやってしまうとそれで終わってしまうので、あえて触れるとするならば、例えば3ページ目の一番下に主な背景として業務の複雑さと量があるとありまして、たしかにニーズも複雑多様化しており、そもそも国が作る制度も複雑化しているので、そのとおりやろうとすると、複雑な様式や申請書、複雑な仕組みはあって致し方ない部分はあるのだろうと思うのですが、ただ、市民の皆さん等その制度を使う方が分かりにくい制度とは何なのだろうと、そこは絶えず意識しなければならないと思っています。

そうした中で、部分的な話にはなりますが、2ページ目のウの3つ目の丸で、マニュアル等のリスク対応策は整備されているが、ボリュームが多すぎ、逆にあまり活用されていないというのは、そもそもマニュアルの体をなしていないのではないかとということであって、決してマニュアルを全部頭に入れる必要はなくて、何かあったときに拠り所とする作業手順としてマニュアルは定めていると思いますけれども、使わないマニュアルというのはそう意識した段階で変えなければならない時期にあると思うので、その意見を出すときにできれば見直しをしましょうといった意見があって、かつ、我々は今こう動いているという話が欲しかったと思います。

それから、特に窓口がある部署は朝から夕方まで市民対応をしていますので、なかなか全員では集まらないのはそのとおりだと思います。ただ、研修をやるのであれば、たしかに働き方改革で残業時間縮減とはありますけれども、勤務時間外にできる人だけでも集まって研修をやったり、何回かに分けてやったりと、やり方に工夫はあるかと思うので、いきなり0から10は難しいかもしれませんが、こういう取り組みが必要なのであれば3割くらいやってみましょう、集まれる範囲でやりましょうという方法もあると思っているので、まさにそこは所属長の意識もあるかもしれませんし、その職場として何に課題意識を持って何に取り組んでいくかということに尽きるのだと思いますけれど、そういう姿勢が大事だと資料を見て感じた次第です。

○矢口委員

ヒアリング調査の結果を見させていただきまして、ものすごく多種多様な意見がありましたので、ここからどのように一般化できるだろう、モデル化できるだろうと思ったのですが、おそらく厳しいと思います。そうなってくると、全庁的に何が正解で何が不正解というのはおそらく言えないだろうと思っております、当然ながら各職場で仕事の量や質も変わってきますので、それぞれの職場でベストウェイを見つけていくしかないのだろうと思っています。

そうすると、先ほど反畑委員もおっしゃったように、職場内で問題を解決するような仕組みが必要で、その一番はやはりコミュニケーションだと思います。コロナ禍でコミュニケーションが希薄になって、さらにDX化が進んでいくとどうしてもコミュニケーションはますます希薄になっていく傾向がありますので、何かコミュニケーションを活発化させるような取り組みが必要になってくるのだろうと思っています。

それから、少し抽象的になるのですが、このヒアリング調査を見ていて分かるのが、そういう主題だから仕方はないのですが、ミスをいかに発生させないかということばかりに論点が置かれていて、ミスを発生させないということが業務の目的なのではありません。業務の目的というのは本来違うところであって、あくまでもこれはその目的を達成するための手段であるということ職員の方々にしっかり理解させないと、仕事の意義やモチベーションを大きく見誤ってしまう可能性があります。よく官僚制組織の弊害ということで、手段の目的化や没

価値化、責任回避といったことが起こりがちですので、人々の個性を生かしてもらうことが大切かと思えます。それを踏まえると、ではミスが発生したらどうすればいいのかとなると思うのですが、人間なのでミスは100%なくせません。したがって、ミスが起きたときに、誠実さと透明性を持って改善策をしっかりと迅速に打ち出すことが大切だと思えます。実際の企業事例でも、不祥事を行った場合には、大体大きく評価を下げてガタガタとダメージが来るのですが、誠実に対応したことによって、かえって評価を高めた事例があります。一番有名なのはアメリカのジョンソン・エンド・ジョンソンという会社の例で、日本だと、パナソニックのFF式石油ファンヒーターの欠陥により人が亡くなってしまったという例もあって、非常に大きい批判から企業業績が傷つくかと思ったのですが、誠実に対応した結果、逆に評価が上がったというパターンもありますので、危機なのではあるのですが、それにうまくしっかり対応できればプラスにもできるということで、ミスを極端に恐れさせすぎないことも大切だと思えました。最後の方は少し抽象的になってしまいましたけれども、私からは以上です。

○田尾委員

私も皆さんと同じで、これだけいろいろな真摯な意見が上がってきているのは素晴らしい組織だと思えます。コメントをみると、これまで皆さんが努力されてきたコミュニケーションの問題、例えば忙しいが協力し合うことで業務が回っている、風通しが良くなってきている、上司の理解度が高まっており優しくなっている、ハラスメントの意識が向上した等、努力されてきたことがコメントにも反映されているように思います。

その上で思うのが、皆さんもお考えのとおりこういう声に答えていくことが大事ということです。次の資料でこれに対する対応があるかと思えますが、一つ一つの意見に真剣に考えていただきたいと思えます。それを別の言葉で言うと、これだけ意識やレベルの高い人たちが仕事をされているとなると、どちらかというところこのミス問題は、知識と意識とで分けると、意識は十分高いということで、知識が足りない面も大きいのだろうと改めて思います。逆に言うと、ご指摘いただいているように、制度の複雑さや人事のローテーションをしっかりと修正することで、意識が高い人たちであれば、ある程度こなせる可能性もあるのだろうと認識しました。

○事務局（総務局次長）

いろいろな気付きをいただいたので、我々も少しでも施策に反映させたいと思えました。この後資料3-2で少し触れることができるかもしれませんが、ベテラン職員の経験をどう生かしていくか、それによって若手の層をどう助けていくかというのが一つ大きな試練としてあると思えました。ジョブローテーションのあり方がどうあるべきかについては、一律には言えないのですが、知識が蓄積してないというところの問題があるのだろうと考えた次第でして、これを機会に少しずつ変えていかなければならないところがいくつかあると思っています。それ以外にもいくつかご指摘があり気づいた点はあるのですが、これも資料3の方で少しご説明できればと思います。

○事務局（職員研修所長）

研修についても例えば実務上の部分がもう少し必要ではないかということやコミュニケーションの話がクローズアップされておりまして、そういったところにやはり課題があるのだということ、それから、コミュニケーションや職場内の教育といったところをしっかりと両立させて、OJT等をやるということがヒアリングの中でも取り上げられているところをございまして、今ちょうどOJTのハンドブックの見直しを進めているところでもございますので、そういった中で、このあとの資料3の中でもいろいろ触れられているのですが、そういったところをより深くやっつけていかなければいけないということ、ヒアリング結果を見て認識を新たにしたいところがございます。

○藤本委員長

これだけの反応が職員から出てきているとなると、職員や役所を取り巻く環境自体が私らの若い時代と比べると随分変わってきているという前提の部分、どのように受けとめて、それに応じたように職員の働く環境なり組織の環境なりを見直していけるかという努力が一つあるように思います。それからもう一つ、今度は他方、個人レベルでの職員自体の意識も相当変わってきていますから、例えば承認欲求等そういうことに対して、個々の人事といえれば人事なのだけでも、そういうところでのアプローチの仕方というのはどうなのかなど、今回のこれだけの反応を見ると、特にコンプラ担当の部局の総務局ということになるかもしれませんが、来

年度に向けて考えるべきものが結構ありそうだと前向きに捉えた方が良いと感じたところであり
ます。

田尾委員や矢口委員のご指摘の部分も、そういう中身として展望を持たないと、いくら素材
として優秀な職員だとしても、あらゆる環境に対応できるところまではいきませんので、そう
いったことを考えていかなければならないと感じたところでございます。

(3) 「適正事務の確保に向けた取り組みについて（骨子案）」について（協議）

○事務局（コンプライアンス推進担当課長）

<【資料3-1】、【資料3-2】に基づき説明>

○藤本委員長

それでは、ただいまの説明を踏まえて、各委員の方からご意見をいただきたいと思いま
す。

○岩城委員

今日までの資料も含めて、骨子案として、大体対応すべき範囲や方向性といったものは網
羅していただいているように考えます。

これまでの議論にもありますけれども、ミスの防止はあくまでも手段ですので、それをやる
にあたっては、新たにこういうことをやることになったといった負荷のかかるという意識では
なく、我々が何のために業務を遂行しているのかと立ち返ると、これは本来やってしかるべき
であったものですし、そういう意識が大事だと思ってお聞きしました。

その中で気づいたというよりは感想に近いのですが、コミュニケーションの話について、4ペ
ージ目に職員間のサポート体制・コミュニケーションといった背景があつて、5ページ目にその
活性化とあります。風通しの良い職場づくりを行うのは誰かと考えたときに、どうしても人
ですから、上司なり部下なり、人で集まった組織の中の人間性というのは当然あるかもしれま
せんけれども、上司が率先して作っていかねばならないと捉えられがちに思いますが、職場
環境は構成するみんなで作っていくものです。それから、人にとって、教育にとって一番大事
な力は人を活用する力であると市外のある学校の校長が言っていて、これはいろいろな案
件がある中で、決して自分で抱え込まずに組織で対応していきましょう、困ったときには何
でも言い合おうという話だと思ふのですけれども、コミュニケーションや職場の環境づく
りを考えたときに、誰かだけ、所属長だけではなくてみんなで作っていくことが大事だと思
っておりまして、コミュニケーションの活性化なのか個々の職員の研修なのかというのはあり
ますけれども、そういうものをどこかで訴えられればいいのかとは感想として思いました。

それからもう一つ、業務の見直しをしていくことは当然ミスの防止という意味では大事だ
と思つています。5ページ目に複雑な書式等の見直しとありますけれども、今の業務の担当者
に問題意識がないと、そういう発想すら湧かないので、例えば外部の人に見てもらい、そも
そも何でこんな様式を何度も書かなければいけないのか、それは必要最低限の情報なのか
ということをどこかで聞けるような仕組み、場合によっては専門の事業者の方に委託して
見てもらってもいいと思つますけれども、そういったものを外の目で見ってもらうことも
大事なのではないかと思つました。

○武山委員

今回は適正事務の確保という目標に向けた取り組みということで、まとめていただいたのだ
と思つながら見ていました。

2ページ目に事案発生の背景の分析ということで2点、一つは職員の意識、もう一つは職場・
組織における課題ということが挙がっていて、そのとおりだと思つながら、やはり職員の意
識も大事ですし、職場という観点で見ると、岩城委員のお話にもありましたけれども、や
はりそこを構成する人の問題になってきて、現状として、一定の人にはどうしても負
荷がかからざるを得ないような状況になっている部分もありますが、人員配置も含め
てドラスティックに変えるというのは、定数もあるので、到底無理な話でございま
す。その前提で何ができるかと考えたときに、当面の重点取組項目が6ページから
あるのですけれども、これを見ていると、組織としてより前向きに業務を進めてい
くためのこれまでにないサポートというのがあまり見えない気がして、当面という
のがいつまで当面なのかは分かりませんが、その前にいくつ

か出ている取り組みの方向性の中の専門的な助言や役職定年も見据えた職員のサポートを行う職員の育成活用等、そういうところを当面の取り組みに入れてしまわないと、時間的に間に合わないという気もいたしました。個人的な意見ですが、以上でございます。

○反畑委員

全体の方向性としては、このとおりなのだろうという印象を受けたのですが、その中で一つ、私も回答を持っていないで悩んでいるところではあるのですが、人事異動サイクルやジョブローテーションはたしかに必要で、幅広い知識や経験を積ませるという意味では非常に有効だと思います。例えば係や課の中でも、いろいろな経験をさせたいからと1年単位で役割を変えるということもよくやっているのですが、一方でその1年間でどこまでその業務の深いところまで触れるかと言ったときに少し疑問もありまして、表面だけなぞって次の仕事に変わるということもあるような気がしていて、たしかに同じ仕事の経験者がまだ課内に残っていると話し合いができると思うのですが、本当に細かい部分の業務に触れないまま変わってしまって、そこから見落としがあるのではないかと、少し変わった課題が出たときの対応力がもしかすると不足したまま経験が終わっているのではないかとといったところもあります。かといって長く携わることといろいろな経験させることには相反する部分があるので、どちらがいいのかというところは私もよく分かっていないところがあるのですが、そういうところに少し懸念材料があります。

○筒井委員

分析も非常に広く深く整理されていて、対策についても網羅的にまとめられていると思いました。

全体としてはそういう認識だという前提で、二つお話をしたいと思うのですが、仙台市役所は今非常に若い職員が増えていて、私くらいの50代近辺の人もちょうど政令指定都市になった頃に入ったのでたくさんいて、真ん中の人が非常に少ないという構造的な問題があると思います。とにかく課内が若いという感じがする一方、真ん中で教える人がいないということをお自身この2、3年ぐらいでものすごく実感しています。それから、非常に調整力のある有能な社会人採用がたくさん入ってきて、やはり皆さん有能なのですぐ係長になっていて大変能力はあるのですが、市役所としての基礎的な事務にあまり長く携わらないまま係長になっている方もたくさんおられます。そのこと自体は誰が悪いというわけでもないのですが、構造は決まっているため、この状態がおそらくあと5~10年続くだろうと思いますので、今の若手が中堅になるまではどうしてもその中間層が薄い状況が続くという認識をもった上で対策をしなければいけないとお自身思っています。

そういう意味で先ほど田尾委員がおっしゃっていた、意識はあるけれど知識が少し足りないところがあるのかもしれないというのは、実はこの構造に結構関わっているような気がしています。どうしてこんな基礎的なことが落ちているのだろうというような最近の事務ミスも、構造的な原因にあるのではないかと思います。ですので、今回階層別にいろいろな研修を充実させるということが書いてあって、そういうところで構造的にこれから少し苦しくなる、今苦しくなりかかっている部分の手当が必要で、今までであればジョブローテーションを重ねていくうちに係長になることで当然に習得できていたことがなかなかできなくなっているということ踏まえた上での対策や研修のメニューが必要なのではないかと、考えるときに少しそういう視点を入れた方がいいのではないかと考えています。

もう一つ、今回コンプライアンス推進委員会に2回出席させていただいていますけれども、やはりいろいろな対策はあるものの、最終的にそれぞれの課のベストは各々違うのだということは何となく委員会の中でも、おそらく事務局の中でも、共通の理解なのではないかと思っています。そのことをこの骨子の中に、基本の考え方として入れるのかどうかといった打ち出し方はお任せをしたいところではあるのですが、総務局からここにある対策をやりなさいと言われてみんなでやったらうまくミスがなくなるのだということではなくて、この中のものを自分たちでどう組み合わせるとどこに重点を置いてやっていくのが我々の課にとって一番なのかを、自分たちが考えなければいけないことをどこかで伝えたいと思っています。総務局が言っていることをやればいいのかとみんなでやって、だけど心の中ではこれをやっても直らないよねと思いながらやるのではせっかくこんないろいろなものを作っているのに非常に残念だと思いますので、やはりこれを生かすのは、それぞれの課のそこにいる職員一人一

人なのだということが伝わるようになって欲しいというところで、私自身環境局にそのことをお話したいと思いますし、何らかの使い方のような、そもそもの前提のところは少しでも多くの職員に伝わるような形で発出されると良いと思いました。

○藤本委員長

筒井委員から二つ指摘がありましたが、他のお二方からも出ましたけれども、5ページから6ページにあるオとカの部分について、事務局の方からお願いします。

○事務局（総務部長）

筒井委員からあった職員の構成等が背景になっているのではないかというのは私もこの間いろいろと思ってきたところがありまして、やはり今までの職員構成と今の職員構成は違いますし、いろいろな出自の職員も入ってきている中で、それを前提とした取り組みや対策を取っていかないとなかなか難しいのだろうと思いつつこれを作っている最中です。今の若い職員の仕事のやり方を是とする部分があれば、やはりそれだけで足りない部分はあって、今の職員がだんだん中堅層に上がっていったときのことも考えて、何を身につけていかなければならないかといったことを研修や職場の中のOJTで繰り返し植え付けていくという取り組みが必要だと思いつつ、そういうのは何をやったから身につくというものでもないのですけれど、前回田尾委員もおっしゃっていた、ある程度いろいろな場で言い続けて意識付けをしていくことでだんだんと変わってくるのだろうと思いつつ、私も先月、課長向けに研修を行った際に、少しそういう観点も踏まえて話したのですけれども、これからこれを打ち出していく上で、そういった部分の大切さであったり、何でこういうことが必要なかということだったりもある程度分かりやすく理解できるように出していきたいと思つたところがございます。

○田尾委員

それぞれの課題を引っ張って具体的な対策を出していただいていることについては非常によくできていると思いますので、大変だと思いますが、ぜひやっていただければと思います。

今までの流れの中で注意しなくてはならないのが、今徹底力を発揮しようとしている中で、川上と川下で分けると、川上のところはある意味我々も含めて一生懸命やって理解しているのだけれども、川下の現場のところは今一つ敏感な反応が得られない面が残っているということで、どうすればその川下の方にしっかりグリップを効かせられるか、こちらを見てもらえるかということ意識してそれぞれの施策を進めていただきたいというのが一つで、これは先ほど筒井委員がおっしゃったことでもあります。

それからもう一つは先ほど委員長がおっしゃったように、環境が変化しており、それに伴って個人の意識のレベルが変化しています。褒めるところは褒めて欲しい、自分たちの言うことを理解して欲しいと思つている人たちですし、強い言葉よりも説明力を求めているというような変化が環境や人にある中で、やはり自主性を大事にするという、考え方を押し付けるのではなく引き出すことをそれぞれの施策の中で心がけていただくことが、共感と呼び、その結果、理解度を深めるのではないかと思っています。

○矢口委員

今回、当面の重点項目ということで挙げていただいたのですけれども、これは2023年度のアクションプランの中にいろいろな具体的な施策がこれから盛り込まれていくという流れの理解でよろしいですか。

○事務局（コンプライアンス推進担当課長）

はい。

○矢口委員

分かりました。1点だけお願いなのですが、あまりいろいろな施策を盛り込みすぎると、やる方も受ける方も大変でモチベーションを削いでしまいますので、そのあたりのバランスを見て、負荷の少ない程度でお願いできればと思います。

先ほど岩城委員が上司が率先して職場を作らなければならないのかというようなことを言ってくださったと思うのですが、リーダーシップの考え方には誤解がありまして、基本は参加型やサーバント、奉仕者としてのリーダーということで、混ぜてみんなの意見を吸い上げてみんなで作っていく、その調整役がリーダーであるという考え方が、リーダーシップ論では結構多いです。もちろんコロナや震災のときは逆で、強権的にやらせない駄目なのですが、普段の状況ではそういう形でリーダーが参加していくことが必要です。

それから、外部の人の目での気づきといったことを言ってくださったのも岩城委員だったと思いますが、それもまた大切で、それこそまさに異動があると、異動してきた人がこれまでの職場との違いを持ち込んでくれて改善するということが本来はできるはずなのですけれども、これがまた実は難しいのです。新しい職場に来ると、明らかに間違っている、この方がいいと思っけていても、それまでのやり方やそういう集団力学というものがあるって、自分は新参者だからこうした方がいいけれど言えないという問題も出てきますので、そういった新しい意見を受け入れる組織風土を考えていかなければならないのではないかと思います。

それから、中間層が薄いと筒井委員からありましたけれども、これについて私も答えを用意してこなかったのが十分な回答ではないのですが、中間層も薄いいろいろな社会人が出てきているということで、どこの組織もおそらく多様性が出てきているのだと思います。大学を出て市役所で試験を受けてプロパーでずっと育ってきた人とはやはり考え方や価値感も違いますし、そこであなた違うねと派閥を作るのではなくて、いかに受け入れていくかという思考をみんなを持ちながら融和していくことが大切だと思います。そしてもし先方が頑なであったら、相手を変えさせようというのは無理ですので、自分から変わって溶け込んでコミュニケーションに入っていき、そうすることで相手も自然に変わってきて、コミュニケーションを活発化して仕事のやり方も変わってくるのではないかと思いますので、そういったところをご検討いただければと思います。

○藤本委員長

先ほど筒井委員から話があった、ここではいろいろな当面の重点取り組み項目がある意味網羅的に取り上げられているわけなのですけれども、それを環境局として何に取り組むかといったところの指摘がありましたので、こういう形ではなっていますが、次回に向けて少し当面の取り組みをどうするか、このような形の網羅的なものなのか、さらにもう少し絞り込んで、各局で局としてあるいは課として何をやるかといったことを具体的な形で示せるかなどを考えてもらった方がいいと感じたところです。事務局でもそこは少し考えていただければと思います。

○佐野副委員長

今日も大変熱心なご議論をいただきましてありがとうございます。3つの論点についてご意見を聞かせていただきました。その中でやはり共通しているのはコミュニケーションが大切ということだと思っています。そのための手法はいろいろあるのでしょうかけれども、体力的には大変だというお話ですが、ボトムアップという手法は我々組織として必要なのだらうと思います。実際そのように努めているつもりではあるのですけれども、まだ足りないところがあるということかもしれません。

その上で先ほども出た中間層の薄さは私自身も感じておりました、我々の年代というのは政令指定都市の移行に向けた人員の確保のために取っている世代で、50代というのはそういう年代です。そのあとに行政改革の波が押し寄せてきてぐっと採用人数を絞っている時代があって、さらに最近では、行政の守備範囲の多様性に対応する意味もあって大分人員が増えている、退職する職員も多くその補充という関係もあって、大分若い職員が増えてきている、しかも約半数は女性という状況になっています。全く人数的にも構成的にも変わってくる中で、さらにいろいろな職に対する意識といったものもやはり違うのだらうと、現実に接しているとそう思いますので、その中で、一つの方向を向いて、その業務を進めていくということの大切さや難しさを改めて認識させられていました。

その中で共通するのが、前回田尾委員に言っていたいただいた心理的安全性の確保という言葉だと思っけていまして、そういったものがすべての底辺にまずあって、組織と運営がうまく回っていくのが理想的だと思っけていますので、そういった職場を作っけていかなければならないと思っけています。

その上でこういった当面の取り組みを進めていくのですけれども、たしかに委員長がおっしゃったように全部が全部一気にやるということでもなくてもいいのかもしれませんが。その中から例えば局区のアクションプランで選択をしていって、うちの局はこれをやっけていこう、区はこれを重点的にやっけていこうといったことでもいいと思っけていますので、これはもう少し事務局としても考えさせたいと思います。

いずれにいたしましても、今日も大変熱心にご議論いただきまして誠にありがとうございます。

○藤本委員長

どなたかさらに補足的なご発言はあればと思いますが、よろしいでしょうか。

それでは今日の議論を踏まえてもう少し骨子案は次の段階におきまして整理をしていきたいと思しますので、次回も引き続きよろしくお願ひしたいと思ひます。それでは事務局からお願ひします。

○事務局（コンプライアンス推進担当課長）

次回委員会は3月30日（木）午後3時からを予定しております。出欠につきまして来週22日（水）を目途にご連絡いただければと思ひます。

次に、本日の報告事項・協議事項につきまして、加えてご意見等ございましたら、同じく来週22日（水）を目途に事務局までメール等によりお寄せいただければと思ひますのでよろしくお願ひいたします。

3 閉 会