

会 議 録

| | | | | | | |
|--------------------|-----|---|----|------|------|----|
| 会議名 (審議会等名) | | コンプライアンス推進委員会 | | | | |
| 事務局 (担当課) | | コンプライアンス推進課 電話042-707-7040(直通) | | | | |
| 開催日時 | | 平成28年4月25日(月) 14時00分~16時10分 | | | | |
| 開催場所 | | 市役所本庁舎 本館2階 第2特別会議室 | | | | |
| 出席者 | 委員 | 3人(別紙のとおり) | | | | |
| | 市 | 総務部長 | | | | |
| | 事務局 | 3人(コンプライアンス推進課長、他2人) | | | | |
| 公開の可否 | | 可 | 不可 | 一部不可 | 傍聴者数 | 0人 |
| 公開不可・一部不可の場合は、その理由 | | | | | | |
| 会議次第 | | 1 委員長の選任及び委員長代理の指名 2 諮問 3 議事 (1) 相模原市における事務処理ミスの現状と対策 (2) その他 | | | | |

審 議 経 過

主な内容は次のとおり。(は委員の発言、 は事務局の発言)

1 委員長の選任及び委員長代理の指名

相模原市コンプライアンス推進委員会規則第3条第1項の規定により、委員の互選を行い、中田委員が委員長に選任された。また、同規則第3条第3項の規定により、石橋委員が委員長代理に指名された。

2 諮問

「本市における事務処理ミスの防止対策に対する評価・検証について」

3 議事

(1) 相模原市における事務処理ミスの現状と対策

相模原市における事務処理ミスの発生状況と、事務処理ミスの防止に対する取組について事務局から説明を行った。

今回の諮問事項は事務処理ミスの防止対策についてだが、昨年度報道された下水道の事案は事務処理ミスというよりそれぞれの部署がやるべきことをきちんとやっていないということに問題があると考えられる。

事務処理ミスではないが、児童相談所で大きな事案が立て続けに発生した。事務処理ミスによって市の信用が失墜し、大きな損害が生じていることも重要だが、職員の人権感覚というのでも並行して養っていかなければならない。

自分の市のミスだけではなく、近隣市町村、または全国の自治体で起こった事務処理ミスや不祥事を自分の問題として捉えて、それらを防ぐように出来るだけ効率的な対策を講じていく必要がある。

諮問事項は事務処理ミスについてだが、一般的な感覚からするとコンプライアンスと事務処理ミスというのは少しずれていると思う。しかし、下水道の事案や児童相談所の事案も根底では繋がっていて、事務処理ミスを防ごうと考えたら、物事に対してズームアップして仕事をしているか、ということに係わってくるのではないかと。接近して何が起きているのかを考えると、事務処理ミスも減るだろうし、様々なトラブルも減る。根底が繋がっていると考えたら、事務処理ミスとコンプライアンスという直感的には繋がっていないように思えるものも、実際は繋がっていると考えられる。コンプライアンスとは人材育成という面が非常に大きく、そのような点において事務処理ミスとも繋がってくるのではないかと。

私達がこの委員会で期待をしていることは、根本的な部分というのを、行政以外の目で見ただけだと考えている。まずは現在本市で起きていること、また本

市がコンプライアンスや事務処理ミスの防止に対して取り組んで来たことを把握していただきたいということで、説明をさせていただきました。

これらを踏まえた中で、私達が、いかに市民の方々を思いやった形での施策を打ち出せるかということに繋げて行きたいと考えている。

小学生を対象に、税金の集め方と使い方について講義したことがあるが、その中で公共施設とは「市民が安全で豊かな暮らしを実現するためのもの」と説明すると、コンビニが公共施設であると回答する子どもが沢山いた。安全で豊かな暮らしを実現すると言う点においては、24時間営業しているコンビニを活用することなど、市民を思いやった施策ということが出来るのではないかと。

市に期待されている役割というのは時代とともに変わってきている。昔はインフラ整備が重視されていたが、今はそれだけではない。コンプライアンスというのは単に規則を守るということではなく、市民にズームアップして要望に応えていくことが必要である。

テクニカルな部分だが、事務処理ミスの発生状況を確認すると、2つの共通点がある。1つ目は月初と月末に事務処理ミスが多く発生していること。月末が忙しいのは分かっているので、そのことを想定して対策を講じる必要がある。

2つ目は、どの事案にも共通することだと思うが、一つひとつのデータがどれだけ重要なのかということが、仕事をしているうちに薄らいできてしまうということ。例えば試験日を間違えてしまった事案があるが、事案発生当初は大騒ぎをして、その後は日付に注意すると思うが、時間の経過とともにルーティンワークとなり、いつもの事務作業になってしまう。下水道料金にしても、料金を決定する過程や根拠というのが薄らいできて、なんとなく「前から決まっている」ということになってしまう。下水の量は測れないので上水の使用量から推定するが、井戸水を使っている場合はどうするのか、などといった豆知識のようなものが年月の経過とともに忘れられ、単なる事務作業の山になってしまう。自分の見ているデータが、どのような味があったのかということを感じなくなってしまうというのが共通性なのかなと思う。

報道発表するような事務処理ミスは、即座に注意喚起をすることが出来るし、後々要約して、新人教育の際には「この書類にはこういう意味がある」ということを教える材料にもなると思う。

下水道事案などの大きな事案が発生して、他の部署でも同様のことが無いか調べなくてはならないということで緊急事務点検と称してチェックシートを作成したようだが、現場ではそれぞれやっている業務が異なり専門性も必要なので、コンプライアンス推進課が指揮を取って統一的なチェックシートを作成しても効果が薄いのではないかと。それぞれの、局、部、課などでどのような方法を取ったらいいかを考える必要があるのではないかと。

チェックを何人もで行うことは仕事が増えるということである。そうなると余裕が無くなってしまいが、余裕が無くなるとミスが発生し易くなるのではないか。

現場の職員間でブレインストーミングをして、今後起きる可能性のある不祥事について、意見を出し合うことが必要である。なるべく少ない労力、費用で講じることが出来る対策というのは、現場の人間が一番良く分かっていると思う。それぞれの部署で扱っているものが違うので、対策もそれぞれ違ってくる。

ミスや不祥事が無かったことを表彰する制度などを考えてはどうか。上から押さえつけるだけでは、逆にミスが増える可能性もあると思う。また、ミスを起こした場合には責めるのではなく、一緒に対策を考えるという姿勢が重要である。

発生したミスの中に「書類の紛失」というものがあるが、税理士や弁護士にとって書類を紛失するということは重大な責任問題となる。もちろんあってはならないことだが、実際に起こってしまうこともある。絶対にミスを起こさないということは不可能なので、起こしてしまった際にどのように対応をするのかということを考える必要がある。

税理士や弁護士が書類を紛失すると損害賠償請求をされる可能性もあるが、市の職員は書類を紛失しても自分が責任を取る必要がないと考えているのではないか。しかし実際には職員個人が責任を追及され、損害賠償請求をされることもあるので、そういうことを周知しておく必要がある。責任が重大であることを知らしめることによって緊張感が生まれ、ミスの減少にも繋がると思う。

人間は意識が重要である。意識しなければ絶対にミスは無くならない。チェックシートや研修をやったとしても、意識するかどうかは本人次第である。意識を刺激するためには、人間の損得感情に訴えることも必要である。飲酒運転をすると懲戒免職になることは広く周知されているので、実際に飲酒運転は減っている。不祥事を起こすとどのような結果になるのかを周知することで、不祥事の減少に繋がると思う。

ミス防止措置については、ひとつふたつであれば実際にやると思うが、あまりに量が多いと何もやらなくなってしまふ。防止措置を増やせば増やすほど、ミスが増える結果になるのではないか。

ハンドブックや各種通知の作成など、様々な措置を講じていることが分かるが、ぱっと見た感じこれらを全部読みきるのは大変だと思う。チェックリストにしてもこれらに全部チェックをするのは大変である。中身を見ずにチェックをしてしまうことも想定される。もうちょっと内容を軽くして、確実に実行させることが必要なのではないか。

ミスが起きてしまうときに、確かに個人の意識の問題もあると思うが、他人の目があるか無いかということが意識する、しないに影響してくる。自分が今やっていることが誰の目にも触れない場合は、あまり意識はしなくなる。例えば必要な手順を

飛ばしたことがすぐに他人に分かってしまうということであれば、しっかりやるようになる。他人の目があればルールを守るようになるということはあると思う。公金着服などは、誰も見ていないという状況があるがゆえに発生してしまう。

チェック欄を設けてチェックを入れる方式のチェックシートは正攻法ではあるが、あまり考えずにチェックをしてしまう可能性がある。例えば、「あなたの班でトラブルが発生する可能性があるとしたら、どのようなものですか。3つ挙げてください。」というような内容にすると、考えなければ回答することが出来ない。そうすることで、チェックシートが単なる作業ではなく、有効に機能するのではないか。大きな組織であることから、一方的に投げかけても「また何か書類が来た。チェックをして回答しよう」ということで終わりかねない。実際に考えないと出来ない、かといって重くなり過ぎない、といった工夫をすることが必要だと思う。

表彰制度についての話があったが、「ミスがゼロだったら表彰しましょう」というのは諸刃の剣である。実際起きた事案に対して、「これをミスとカウントしなければ表彰される」という状況であれば、「これはミスではない」という判断になりかねない。ミスの件数を表彰の対象にするのではなく、普段の様子を表彰の対象にするもののほうが効果的である。

産業界では5Sという言葉がある。「整理、整頓、清掃、清潔、しつけ」である。普段から机がきちんと整理整頓がされている、きちんと規則を守っている、つまり5Sがきちんと出来ていること褒めるべきである。ここで重要なのは、その人が実際にミスをしたかどうかということは目を瞑ることである。ミスの発生については運の部分もあるので対象にせず、普段の5S状況を見て表彰を行うというのは、産業界では良く行われていることである。

もう一つ3Hという言葉がある。ミスが起こりやすい3つのHと言われていて「はじめて、変更した、久しぶり」である。啓発文書などに関しても、全部に目を配れと言うとなかなか出来ないの、「まずは3Hの部分に気をつけましょう」等、メリハリの付け方を誘導してあげると、資料が送られて来る現場の職員も「3H」には気をつけようという意識になると思う。

他人の目を入れるという意味では、アンケート等を通じて市民に職員を評価してもらおう制度も有効なのではないか。

職員を評価してもらおうという制度は、上手くいくときは上手くいくが、何か気に入らなかったことがあった市民が、非常に厳しい評価をするという一面もある。おそらくほとんどの市民が評価をお願いしても無回答で、不満を持った市民が回答する傾向になると思う。

下水道事案については、徴収漏れが何年も続いていたようだが、ミスが無いように取組を進めていたにも係わらず、何故今まで発覚しなかったのか不思議である。チェックシートを何枚も作るとかではなく、もっと簡単なことなのではないか。簡単

な部分が疎かになっていたので発生してしまったのではないかと思う。再発防止についてはしっかりやっていると思うが、市が金銭的に損をするということはあってはならないことで、二度と起こしてはならない。

しかし潜在的に同様の事案がある可能性があるので、それを発掘する方法を研究すべきである。早期に課題を発見して、重大事案になる前に対処することも重要である。それは現場の人間でなくては分からないので、責任を追及せずに気になっていることを自由に発信してもらう場を作ることが必要なのではないか。

民間企業であれば、ここが目の付け所であるという嗅覚がある。特に収入に関しては注視をしていて、取れるものは取っているかを確認しようという意識が強い。数年間を比較する作業も行う。この問題で一番大切なのは、「今は大丈夫だけど、何か起こるとしたら何処か」という一步の想像力である。例えば城は敵が何処から攻めてくるかを考えているからこそ安全な部分がある。やはり一番弱いのは何処かということを考える想像力が必要である。あとは、自分だけの想像力では限界があるので、外部の意見も含めて他人の意見を聞くことである。そのことにより新たなリスクの発見に繋がる可能性もある。

固定資産税の計算など、計算式自体が難しすぎるなどの課題があると思う。例えば計算式をシンプルにすることでミスの減少に繋がることもあるのではないか。

数字のことについては、昨年と比べて、一昨年と比べてといった感じで行う検証が有効だと思う。

例えば保険会社が保険金を支払わないといったことがあったが、制度が複雑過ぎて保険を売っている保険会社の社員が制度を理解していなかったことが原因としてあった。何事も出来る限りシンプルにすることが大切である。先日コンプライアンス関係の書籍を読んだが、分厚いハンドブックなどは誰も読まないのだから、読ませるためにも内容を精選しシンプルにする必要があるということが書いてあった。とにかく制度を複雑化することは良くないと思う。

制度やシステムも大事だが、職員の意識が大事だと思う。それぞれの職員が相模原市を背負っているという気概と責任感を持って仕事に取り組む必要がある。

特に4月は人事異動の関係もありミスの多くなってしまいう時期である。引継ぎをしっかり行うことが必要である。

事務処理ミス防止対策については沢山やればよいということではない。とにかくシンプルにして実際に職員が実行することが重要である。

研修等で意識啓発をすることも重要だが、同時に一人ひとりの職員が考えて行動することが必要である。しかし自分一人では限界があるので、上司や同僚に相談をすることも必要である。相談をするには相談しやすい環境が必要である。そのためには職場の人間関係を良くすることが大事である。管理職が相談をしやすい環境を作ることが、事務処理ミスの減少に繋がるのではないか。

ミスに対しては責任を追及するのではなく、ミスを少なくする方法を教えることが重要である。

(2) その他

事務局より今後の委員会の進め方の提案と次回委員会の日程調整を行った。

日程については6月6日(月)に開催することとした。

今回本市の全体的な事務処理ミス防止に関する取組について説明したが、事務局案としては、次回は個別の事務処理ミス事例を紹介しながら検証を進めていただきたいと考えている。

個別の事例の検証も必要だと思うが、個別の事例に集中すると全体が見えなくなる。バランスが重要である。基本的には特に問題となっている個別事例について検証するとともに、全体に発出している文書など全般的な取組を取り合わせて進めて行くのが良いのではないか。

事務処理ミスを減らすには、それぞれの部署でミーティングを頻繁に行い、どのような課題が潜伏しているのかを抽出することが重要だと思う。そのような取組を行う予定は無いのか。

コンプライアンス推進課が中央集権的に色々な方法を指示しても、各部署によってリスクのあり方が違うということは承知している。現在局を中心にコンプライアンスの取組を進めてもらおうということで、局ごとに担当を置くこととした。来月はその担当を集めて会議をするので、その担当者を通じて、それぞれの職場でブレインストーミングを行うなどの、実際に自分達で考えてもらう仕組みについて提案をしてみたいと思う。

現場の職員がアイデアを出すという経験をしないと馬の耳に念仏という状況になってしまうので、次回の委員会ではそのためにはどうしたらいいかということを検討する必要があると思う。職員全体が考えてみるという経験をするためにはどのような段取りをすればいいかといことをメインに取り組みたい。

コンプライアンス推進委員会委員出欠席名簿

| | 氏 名 | 所 属 等 | 備 考 | 出欠席 |
|---|--------|--------------------------|-------|-----|
| 1 | 中田 亨 | 国立研究法人産業技術総合研究所 主任研究員 | 委員長 | 出席 |
| 2 | 石橋 忠文 | 弁護士 | 委員長代理 | 出席 |
| 3 | 増田 理恵子 | 税理士 | | 出席 |