

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

1 趣旨

本市におけるこれまでの適正事務の確保に向けた取り組みを振り返り、今後の取り組みを検討するに当たり、各職場における取り組みの状況、不適切事務が生じる背景となりうる職場の実態等について、ヒアリングを実施したもの。

2 実施内容

(1) 実施時期

令和5年1月24日（火）～27日（金）

(2) 対象部署

- 健康福祉局（総務課、障害企画課、障害者支援課）
- 子供未来局（総務課、幼保企画課）
- 都市整備局（総務課、技術管理室（工事管理担当））
- 若林区（総務課、保険年金課）

3 ヒアリング結果（主な意見等）

(1) 論点1（これまでの取り組みの検証）関連

ア 現状の認識全般

- やるべきことを正しくやろうとしてきたが、それでもミスが生じている。
- 不適切事務防止のためには、上司・組織によるチェック・サポートが必須だが、上司の「ミスを見つけるスキル」、「ミスが見つかる仕組みを作るスキル」が不足していると感じる。
- 一方、所属長が所管事務すべての正しさを実質的にチェックできるかという点、難しい。担当者を含め、すべての職員が職階に応じて責任を持って業務に当たるという基本が大事。

イ 職員の意識等に関するもの

- コンプライアンスや適正事務の推進に向けた職員の意識は、浸透してきている。
- 「コンプライアンス行動規範集（平成27年策定）」の活用状況は、部署によって差があるが、近年の全庁的な傾向としては、あまり活用されていない実態がある。あらためて活用するためには、きっかけ、仕掛けづくりが必要。
- 行動規範集に書かれていることは、職員は意識としては分かっているが、実際にはやり切れていないという状況。担当業務に照らして直接的な記載ではないので、日常業務に反映させることは難しいという面もある。
- （業務主管課の状況として）全庁的な事務の基本となる事項を所管しており、誤りがあると影響が大きいことを職員はよく理解しており、意識が高い。
- ミスによる影響（リスク）の程度は事務ごとに異なるが、職員がそれを理解できていないように感じる。

ウ 事故発生時の対応、リスク対応策の整備・運用の状況等に関するもの

- 事故等が発生・判明した際の組織内での情報伝達・共有が迅速に行われるようになり、事案の公表も適切に行われている。
- 発送等の基本的な業務については、チェックシートの活用やダブルチェックといった対策が確立されている。
- マニュアル等のリスク対応策は整備されてきているが、ボリュームが多過ぎ、逆にあまり活用されていない実態もある。また、「ダブルチェック」は、その目的を理解せず、単に作業として「行う」ことへの意識が強く、形骸化している部分もある。
- リスクチェックシートに掲載していない（想定していない）ところで事務ミスが発生している。
- 担当職員にマニュアルの作成や見直しを指示しても、若手職員の中にはマニュアルの作成方法が分からない者がいる。
- リスクチェックシート自体は日常的に使用するものではなく、形骸化している部分がある。
- 事例の共有は有効ではあるが、その頻度が多すぎると感度が鈍ってしまう。
- 事例の活用について、同種の事務を所管する課における事例であれば具体的に実務に反映できるが、それ以外の課の事例は聞き流している職員が多い。自部署の事例であっても、当事者以外の職員、他の業務への広がりも限定的。
- 対応策やチェックのポイントは、共通なものもあるが、事務によって異なるため、具体的には課（事務）ごとに工夫するしかない。
- ミス防止のための業務が増えている。細かい対応まで求め過ぎではないか。あまりに「ミス」「事故」というと、職員への負担・委縮が生じている。

エ 各局区等における独自の取組内容

- 総務課から局内各課に対して、自局内で生じた事務ミス事例の共有を行っており、同様のミスのリスクについて確認するよう勧奨している。自局内の身近な事例であり、対応策への活用に加え、実際に同様のミスの発見・是正にもつながっている。
- 局内で事務ミスが続いた状況を受け、ワーキンググループを立ち上げ、事務ミス防止に向けた検討を行った。事務ミスの防止策や対処方法などについてまとめ、局内で共有した。あわせて、局内の事務マニュアルの総点検も実施した。
- 昨年11月に所管業務の緊急点検を実施するに当たり、総務課において自局内で多い事務ミス事例の一覧を作成し、局内各課に共有した。
- 昨年11月の緊急点検実施時に、あわせて各課において「事務ミス防止策の検討」も行ってもらった。「職員自身に考えてもらう」趣旨で、各課が所管する業務内容に即し、それぞれ効果的と考える防止策を考案してもらった。
- 定例監査で指摘・指導される「よくある間違い」の事例一覧・チェックポイントを作成し、活用を促しているが、課長・係長はみても、担当者は「今日の仕事優先」で、なかなか活用までは至っていない。

- 係長職によるチーム（学び会（まなびあい））と区総務課が運営主体となって、コンプライアンス推進、区役所業務への理解、接遇改善、人材育成等を目的とした研修を継続的に実施している。
- （業務主管課の取り組みとして）主催している研修において、事件事例を活用している。また、各課で事故が発生した際に、各課からの問合せに応じ、対応や再発防止策などについてアドバイスしている。

オ 職場の現状全般に関する事項

- 職場におけるコミュニケーションは良好。忙しいが、協力し合うことでなんとか業務が回っているともいえる。
- （一方職場によっては、）市民対応業務等により、職員同士で話す機会をほとんどとれない等の状況もある。
- 課内の一つの係が、毎日の朝礼、週一回の打合せ、月一回のミーティングを実施できしており、その成果なのか、ミス、苦情が無い。定例の打合せ等は、会計年度任用職員も含めて全員が参加する時間を確保する難しさや、自発的にやらないと効果があがらないことから、強制はできないが、効果があるものだと感じる。
- 以前に比べると、ハラスメントに対する意識の向上などにより、上司は優しくなったように感じる。課長・係長と担当職員との関係でいえば、風通しは良くなってきているのでは。
- ミス防止の意識が働きすぎて、確認業務に時間がかかる（さらに超過勤務時間が増えている。）。

<論点1（これまでの取り組みの検証）> に関する意見等のまとめ

- これまでの取り組みにより職員の基本的な意識・理解については浸透が図られてきたが、反面、取り組みの継続による形骸化もみられる。
- リスク対応策の「整備」が進む一方で、実務において有効に運用・実践しきれていない実態がある。
- 再発防止に向けて事例の活用を図ってきたが、他課の事例を含め「自分事」として各職場の実務に確実に生かされているとまでは言い難い。
- 各局区・職場においては、独自の工夫により、局区等の状況に応じた不適切事務の防止策を講じている。
- 「ミス」「事故」を強調することによる職員の意識への負担、対策の強化による業務への負担が生じている。

(2) 論点2（不適切な事務処理の要因の背景）関連

ア 業務状況・人員体制に関するもの

- 事務ミスの要因の主な背景には、業務（制度）の複雑さと量（繁忙）がある。

- 実際、複雑な新制度導入時のミスが、後年になって発覚する事例が生じている。
- 国等から突発的な新しい仕事があり多忙になることがある。
- 係長が多くの業務（困難事案）を抱えているなどにより負担が増え、係員の業務に対してチェック機能が働きにくい。
- 実質的な業務命令等に関するラインと決裁ラインが異なる場合、関与の程度によって決裁時のチェックが甘くなることもある。
- 全庁的に超過勤務の縮減を推進している中で、業務増につながる指示（確認作業等）をしづらい。そのため、課長自らが確認等を行うこともある。
- 課長が都度引継書のチェックをし、マニュアルを確認するなどすれば、ミス防止に繋がられるのだろうが、課長も余裕がなく、現実的にはそこまでできていない。
- マニュアルを見るより周りの職員に聞くことの方が多し。それが正しい内容であればよいが、口伝が続くとマニュアルにそぐわなくなってしまう場合もある。
- 本来業務以外の仕事（照会回答等）が多いことも職員の負担となっている。
- システムに関する事故は、複雑な制度のニッチな部分で生じることが多く、導入時にありとあらゆる事態を想定・検証して事故を完全に防ぐというのは、実際には非常に難しい。

イ 職員の育成・教育に関するもの

- 若手職員をサポートする「サブリーダー」ともいうべき中堅職員が欠けており、OJT機能が低下しているように感じる。
- 職員研修所で実施する集合研修は、実務との結びつきという点で効果があまり出ない。
- 職場内での育成・教育がとても重要だが、市民対応が中心の職場では、会計年度任用職員も含め全員が参加する研修を実施しようとする、実施時間の確保が非常に難しい。日常業務における個別の声がけ等では、意識やスキルの浸透はなかなか進まない。
- 教える側（課長・係長）のスキルが不足していると、職場におけるサポート体制が十分とはいえなくなる。
- 局区によっては新規採用職員や異動1～2年目職員向けの業務研修を実施しているが、そういった研修がない局区では、業務内容の説明が前任者からの引継ぎのみとなっている。

ウ ジョブローテーション、引継ぎに関するもの

- 忙しい職場ほど若年層が短期間で入れ替わり、中堅層が育ちにくい状況が生まれている。
- 適正事務の確保を重視するならば、熟練した職員が業務に当たることができるよう、職員の在籍年数を長くすることが効果的。
- 一方、ジョブローテーションは他分野での経験を持ち込んでもらえるため、ジェネラリスト育成の観点から必要である。一人の職員が同じことを数年担当することのリスクも大きい。

○分からなければ隣の席の職員に確認できたり、誰かが休んでもカバーできるように、担当業務は1年ないし2年で変えているが、変えすぎと言われることもある。

エ 職場内コミュニケーション・サポート体制（上司・部下間、同僚間）に関するもの

- 通常業務の流れの中での疑問点の相談、間違いの指摘などは行えているが、あらためて他の職員に仕事について聞いたりする時間はとれていない。
- 以前は、ベテランと新人がペアを組むなど、正副担当制をとることが多かったが、現在はこうした体制がとれていないため、相談のしづらさがあるのではないかと感じる。
- 以前は担当者が行っていた庁内調整・確認や判断が今はできておらず、係長・課長が調整・判断するケースが増えているように感じる。
- 課内で大きく二つの業務の系統があるが、それぞれお互いが何をやっているか分かっていない。
- 1人に1台の庁内LAN端末が与えられ、話をしなくても仕事ができる。

オ 部署間連携（関係部署、本庁と区役所）に関するもの

- 関連業務を所管する二課の間で、枠を超えた協力体制がとられており、連携は良好である。
- 局内の複数の課で1つの制度を所管しているような状態となっており、組織体制と分掌事務が分かりづらく、責任の所在があいまいな部分がある。
- 制度導入時等は、本庁の制度主管課が一定の整理をした上で各区に周知・共有するが、定型運用の段階になると、区が主導している。
- 以前と比べると、本庁が区役所を取りまとめる機能が弱くなっていると感じる。
- 本庁と区役所の検討会等における協議を経ず、本庁から結論を伝えられることがあり、制度理解や認識が中途半端になることがある。
- 対面での打合せ等が減ったことも、連携が十分図られにくい要因となっているのではないかと感じる。コロナ禍の影響も言われるが、実際は業務繁忙によるところが大きいと感じる。

<論点2（不適切な事務処理の要因の背景）> に関する意見等のまとめ

- 事務ミスが生じる要因（単純ミス、確認不足等）の背景として多く挙げたのは、業務繁忙にかかわることであった。業務の難易度・量ともに増加していることがうかがわれる。
- 監督職（特に係長）に業務負荷がかかり、本来のチェック機能が弱まっている。
- 担当職員の実務能力の向上を図る研修やOJTが不足している現状がみられる。
- ジョブローテーションによる中堅層の育成や正副担当制など、気軽に業務の相談ができる環境・仕組みづくりがうまくできていない状況もみられる。
- 部署間連携の状況は様々であるが、特に本庁の業務主管課と区役所との関係については、必要な調整等が十分に図られていないことにより、制度理解等が不十分となっている場合がある。

(3) 論点3（今後の再発防止の取り組み）関連

ア 全庁的な取り組みに関するもの

<研修等>

- 職員の意識向上を図る研修は必要だが、その上で、個別具体の業務に生かせる実務的な内容の研修も必要。
- 研修は大事だが、研修を受けることが目的となっていて、消化不良の職員もいる。基本的な法制度などの大枠を押さえてから、細かい内容に移るなど、段階的な対応も必要。
- 事例を活用した研修は、局区ごとに特徴のあるものに絞り、事故が起こった背景を深掘りするような内容のものがよい。
- マニュアルの作成や見直しに関する講座を実施してほしい。
- システム関係業務などは、デジタルギャップにより上司が理解・判断できないケースも生じ得るので、対策の必要性を感じる。
- 職員が前向きに仕事に臨めるよう、「前向きにさせられる言葉・声かけ」を教えてくれる機会があったらよい。

<事例の活用、リスク対応策等>

- リスクチェックシート、リスク対応策の形骸化に対しては、「チェックの場」をどう使うかが大事。職員に目的をしっかりと伝える必要がある。
- これまで支障なく処理できていた事務についてもマニュアル等の見直しの必要性を感じてもらうためには、(事故未満の)ヒヤリ・ハット事例の共有が有効ではないか。
- 事例の周知・共有の必要性は理解するが、かかわった職員の心理的負担とのバランスを考える必要がある。
- リスク対応策となるツール（マニュアル、チェックリスト等）を、実務で活用しやすいかたちで整備する必要がある。例えば、分厚い全体マニュアルに加え、別途基本的なポイントのみの薄いマニュアルを作成する、よくある間違いに特化した事例集を作成する、役所における事務の用語集やQ&Aを作成する、など。
- 取り組みの効率化に向けては、事例の原因分析をしっかりと行い、肝心な部分、対策のポイントを見つけ出すスキルが必要となる。

<人員（サポート）体制等>

- 「この事務についてはこの人に聞けば分かる」といった、契約、会計などの特定の事務に詳しい専門職のような職員を配置してはどうか(役職定年を迎えた職員の活用も見据えて)。
- 各職場を巡回し、事務の改善について指導・助言し、実際に「やる」ところまで支援してくれる、職員によるアドバイザーチームを立ち上げてはどうか(役職定年を迎えた職員の活用も見据えて)。
- 決裁ライン（責任）を明確化することも、事務ミス防止につながると感じる。

<事務引継ぎ>

- 人事異動の時期を、繁忙期である4月ではなく、7月にしてはどうか。または、内示の時期を早めるなどして、引継ぎ期間を現在より長く取れるようにするとよい。

<その他>

- ミス防止は、制度の見直しとセットで取り組むことが望まれる。把握すべき情報の整理、DXの推進、申請様式等の見直し等による簡略化・効率化とあわせて進めなければ、事務ミスは減らない。

イ 職場における取り組みに関するもの

- 所属長は、「ミスは必ず起きるもの」との前提で、冷静な分析、速やかな報告、適切なリカバリーを考えることに全力を注ぐ必要がある。再発防止の取り組みも、所属長が先頭に立って取り組む姿勢が何より大切。
- 所属長としてまずは、決裁時や打合せ時には必ず内容について質問するなど、職員に声をかけることが大事。
- ミスや事故の報告時、事例の共有時には、職員にプレッシャーを与えたり、委縮させることのないような配慮が必要。
- 「前向き」な業務姿勢に向けた取り組みとして、ミスせずできたときは皆で褒め合うことを推奨している。
- 職場内での職員の育成・教育においては、個別に行うよりも、ある程度の集団（チーム）で行うことが効果的。

<論点3（今後の再発防止の取り組み）> に関する意見等のまとめ
<ul style="list-style-type: none">○研修については、職員が担当業務に直接生かせるような実践的な内容のものが望まれている。○リスクチェックシート、リスク対応策については、個々の職員が、その目的を改めて理解した上で、ポイントを押さえ、自身の担当業務における実効性を意識して整備・運用することが重要である。○ミス防止は、DXの推進、申請様式等の見直し等による簡略化、効率化とあわせて進めることが望まれている。○特定事務の専門職やアドバイザーチームなど、事務の進め方等について直接確認・助言・助力してくれる職員によるサポート体制が望まれている。○各職場においては、個々の職場の状況を踏まえた所属長による率先した取り組みを重ねることが重要である。