

## 第1回推進委員会 議論の整理

## 論点①不祥事が起きる要因（1）職場における課題は何か？

- 仕事が細分化されていて、担当以外がチェックできないような状況にある。組織的にチェックするための方法が必要
- 職場のコミュニケーション不足。困難な案件を一人で持たず、共有する必要がある。
- ミスは防止しなければならないが、ミスが起こった場合に担当だけでの対応が難しい場合は、組織での対応が必要。
- 担当が細分化されており、近くの人の仕事まで意識できていない。どこかでミスがあったら、自分の担当業務との関係等を考えるようにすべき。
- 公務員は性善説に立っており、風土としてよく言えば信頼しており、悪く言えば甘くなる。
- 区役所の制度課題としてライン上の上司は区長だが、業務上の上司は各担当局という複雑な状況が生じている。
- 昔は業務がわかっている人＝システムに精通している人だったが、今は業務を行う人とシステムに精通している人が別になり、課題が生じている。

## 論点①不祥事が起きる要因（2）不祥事が起こる要因とは？

- 不祥事は故意と過失に分けられる。
- 故意の場合の要因はコンプライアンス意識の欠如、ガバナンスの問題、一人体制やマンネリ化でチェック機能が働かない場合など。ソフト面の課題として人間関係の課題が挙げられる。
- 過失の場合は、内部統制がないか、内部統制が機能していないかを考える必要がある。
- 故意で行った場合は、不祥事を許してしまう組織風土に問題あり。
- 内部統制には全般統制と業務処理統制があり、全般統制では組織風土や監視機能についての統制を行うが、これが機能することが前提。
- 人間には個人人格と組織人格の二つの人格がある。組織人格の例としては、仕事で誰かが悪いことをして、個人としては悪いと思っているのに、物申せない場合など。
- 役所の組織は組織論上の官僚組織にあたり、仕事が細分化・専門化されるのが特徴だが、全体の視点を失い、部門最適や自己最適を目指す状況に陥ってしまう。今の市役所がそのような状態。
- 市民との信頼を築くためには、これはしなければいけない、これはしてはいけないという、必要なラインを検討し、そこまでは実施される体制をとるべき。
- トップが如何に強いコミットメントを築くかということが大事。意味づけも大事。
- 内部統制が働かないのは、職員を管理するということに抵抗があったため。管理するためではなく、市民に迷惑をかけないために行うということを理解してもらう必要がある。
- ミスは起こるものという意識が必要。ミスは絶対に許さないという姿勢は逆効果になることも。ミス発生時の組織的対応が必要。

<p><b>論点②行動指針について（１）行動指針へ盛り込むべきもので外せない視点は何か？</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● 公務員である以上、法令に則ったやり方が前提。その上で市民が満足するサービスを提供するという意識付けが必要。</li> <li>● 「これはダメ」ではなく「こうしよう」という前向きな内容のほうがよい。</li> <li>● 本庁と区役所との関係性において、市全体の施策に関わっていく姿勢や、やりがいを見出すための取り組みを検討することが必要。</li> <li>● ISO14001 の著しい環境側面のように「こういうことをすると市民にこういう大きな影響がある」という具体的な記載にするのがよいのではないかと。</li> <li>● 法令を守るという当たり前のことだけではだめで、最終目標としてはマイナスからゼロではなく、プラスにしていくことで職員の満足度も上がる。</li> <li>● 守らないと大変、守るとこんなに良いという内容を盛り込みたい。</li> <li>● 具体性を持った内容にすべき。細かいものまで入れ込むのも方法の一つ。ミスの防止システムづくりとその運用も大事だが、ミスが起きた際の対応についても記載すべき。</li> <li>● 目指すべき姿（経営理念）は外せない。</li> <li>● 経営理念は抽象的なものとなるが、それを具体化した行動基準や行動規範は、正と負の両方の側面を入れるべき。ステークホルダーを特定して、細分化して記載すべき。例えば、市民や業者、国との関係性など。</li> <li>● 誰でもわかることを書いても意味がない。「パニックになったとき、真っ白になったときに、どういう行動をすべきか」ということを盛り込みたい。</li> </ul>
<p><b>論点②行動指針について（２）職員意識調査で質問すべき項目は？</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● 他の部署で何かあった場合に、自分のこととして捉えているか？</li> <li>● 仕事の管理を自分でしているか、上司がしているか。相談できる人、上司がいるか？</li> <li>● ここまでの議論で出た意見と現場の認識があっているかの確認が必要。</li> <li>● 相談できないとしたら、どのような場面で言い出せないのか。</li> <li>● 業務が個人に集中している状況はあるか？</li> <li>● 仕事に関する問題点の認識はどうか？</li> <li>● 上司の指示に意見を言えるか？</li> <li>● 職場には意見を受け付けられない雰囲気があるか？</li> <li>● 自分の仕事が組織に、そして社会的にどのような役割を果たしているかわかるか？</li> <li>● 自分の仕事に誇りを持っているか？</li> <li>● 自分の周囲で不正を見たことがあるか。同じ部署だったか？他部署だったか？それを見て行動したか？</li> <li>● 本音を引き出すために具体的に質問すべき。</li> </ul>
<p><b>論点②行動指針について（３）行動規範集を用いてどのような取り組みを行うべきか？</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● あなたの使命は何かなどについて、階層を混ぜてグループディスカッションを行い、その後プレゼンをする。年に1回自分の使命を認識する機会となる。</li> <li>● 研修だけでは入ってこない。最も理想的な状態は、自発的な勉強会を開くようになること。</li> </ul>