

平成 2 1 年度

定期監察結果報告書

～ 「風通しの良い職場環境」に向けて～

徳島県監察統括監 島田 清

目 次

	定期監察の趣旨	1
	定期監察テーマ及び選定理由	
1	定期監察テーマ	1
2	選定理由	1
	定期監察の概要	
1	対象所属	1
2	実施期間	2
3	監察従事者	2
4	主な監察手続	2
5	監察の視点	2
	調査結果	
1	事前調査の概要	3
2	アンケート調査の概要	4
3	現地調査の概要	6
	監察結果	
1	監察の視点から	8
2	終わりに	11

定期監察の趣旨

定期監察とは、県職員の不祥事の温床あるいは背景に繋がる虞のある状況を事前に排除、改善し、もって不祥事の発生を未然に防止する目的から実施する監察である。

したがって、特定の所属や職員個人を対象として、その非違行為等の有無について、個別に監察を行うものではない。

平成21年度については、次に掲げるテーマを設定し、監察を実施した。

定期監察テーマ及び選定理由

1 定期監察テーマ

「風通しの良い職場環境」に向けて

2 選定理由

今年度、懲戒処分となった職員の処分理由において、遅刻や無断欠勤などの怠業や公用パソコンの不適正使用など、職場環境に起因したものが散見されることから、職員一人ひとりに管理監督者の目が行き届くとともに、職員間で十分なコミュニケーションが行える「風通しの良い職場環境」となっているかについて監察を行うこととした。

定期監察の概要

1 対象所属

定期監察の対象として、職員数や執務室の分散性、職種の多様性などの職場環境を考慮し、次の各庁舎を対象とするが、監察の結果については、個別に各庁舎を評価するものではなく、全体として評価を行うものとする。

東部県土整備局徳島庁舎

東部県土整備局鳴門庁舎

東部県土整備局吉野川庁舎

南部総合県民局県土整備部阿南庁舎

南部総合県民局県土整備部那賀庁舎

南部総合県民局県土整備部美波庁舎

西部総合県民局県土整備部三好庁舎

西部総合県民局県土整備部美馬庁舎

2 実施時期

平成21年10月～平成22年3月

3 監察従事者

徳島県監察統括監

徳島県監察局職員

4 主な監察手続

あらかじめ対象所属から提出された、勤務管理等に関する事前調査書及びコンプライアンス意識等に関するアンケート調査書などの結果をふまえ、各所属において所属長や次長（勤務時間管理者）をはじめ各担当事務を総括する課長補佐等（以下「担当リーダー」という。）からヒアリングを行うとともに、実際の執務環境の点検を実施した。

5 監察の視点

「風通しの良い職場環境」づくりには、管理監督者による各職員の勤務実態の把握はもちろん、執務室のレイアウトなど物理的な側面も重要な意味を持つところである。

これに加え、職員間のコミュニケーションがスムーズに行えてこそ、職場での意思疎通が深まり、相互理解が高まるものであり、その結果として、組織全体へのコンプライアンス意識の浸透へと繋がるものであると考える。

このことから、今回の定期監察は次の4つの視点から実施することとする。

(1) 勤務管理及び関連する手続きは適正に行われているか。

出退勤はどのように把握されているか。

休暇の請求手続はどのように行われているか。

出張の決裁・確認はどのように行われているか。

(2) 執務室のレイアウト等は適当であるか。

職員の執務状況把握の妨げになっていないか。

パソコンの不適正使用を誘発するものでないか。

(3) 上司と担当職員のコミュニケーションは十分に行われているか。

上司は担当職員の業務内容の実態を把握しているか。

上司は担当職員の体調や私生活での悩み等にも留意しているか。

(4) コンプライアンス推進への取組が図られているか。

所属として不祥事を教訓に職場環境の改善を進めているか。

職員一人ひとりにコンプライアンス意識は浸透しているか。

調査結果

1 事前調査の概要

(1) 調査時期

平成21年10月20日(火)～11月4日(水)

(2) 調査方法

個別に事前調査書を手渡し，回答を回収

(3) 調査対象

対象所属における担当リーダー

(4) 調査回答者数(回答率)

対象者57人のうち回答者57人(回答率100%)

(5) 調査結果

問1 日ごろ，担当職員の出勤及び退勤の状況を確認していますか。

確認している 84.2%(48人)

確認していない 15.8%(9人)

問2 職場のレイアウトは，すべての担当職員の勤務状況を目視できる配置となっていますか。

なっている 77.2%(44人)

なっていない 22.8%(13人)

問3 毎日の担当職員の執務内容・状況を把握していますか。

把握している 73.7%(42人)

把握していない 26.3%(15人)

問4 担当職員の出張先や内容，予定所要時間等を事前に把握していますか。

把握している 84.2%(48人)

把握していない 15.8%(9人)

問5 出張した担当職員が帰庁した際，出張の結果等の確認をしていますか。

確認している 82.5%(47人)

確認していない 17.5%(10人)

問6 担当職員とのコミュニケーションを十分図っていますか。

図っている 84.2%(48人)

図っていない 10.5%(6人)

その他 5.3%(3人)

問7 これまで、担当職員の仕事や家庭等での悩みに気づいたことはありますか。

ある 29.8% (17人)

ない 70.2% (40人)

(6) 結果分析(各設問に確認方法や理由等を記載する補足説明の記入欄を設けており、結果分析の際に活用)

問1から問5にかけて、担当リーダーが担当職員の勤務状況を十分に確認できていないとする回答が、15.8%から26.3%の割合で存在する。

この主な理由は、担当によっては、同じ担当内であっても、各庁舎から離れた場所に設置された作業所や詰所に駐在する職員がいること、また、同じ庁舎内であっても別室で勤務する職員がいることから、担当リーダーが全担当職員の出勤の確認や日々の執務内容等を把握するのが難しい状況にあることである。

担当職員とのコミュニケーションについて、多くの担当リーダーは、日常の会話や定期的なミーティングの開催などにより、コミュニケーションを持とうと努めている姿勢が窺えるが、世代間のギャップやプライベートな問題にどこまで立ち入って良いのか等に苦慮しているとの意見も多かった。また、日々の業務に追われ、担当職員とのコミュニケーションに十分な時間を取れないといった悩みも多く見られた。

2 アンケート調査の概要

(1) 調査時期

平成21年10月20日(火)～11月4日(水)

(2) 調査方法

各人に配備されているパソコンの電子申請システムから匿名により回答(パソコンが未配備の職員については、個別にアンケート調査書を手渡し、回答を回収)

(3) 調査対象

対象所属における担当職員(各担当における担当リーダーを除く正規職員)

(4) 調査回答者数(回答率)

対象者436人のうち回答者347人(回答率79.6%)

(5) 調査結果

問1 職場において、コンプライアンス推進への取組が浸透しつつあると思いますか。

思う 92.2% (320人)

思わない 7.8% (27人)

問2 仕事上の懸案事項や人間関係の悩みなど，上司等に相談しやすい雰囲気ですか。

相談しやすい雰囲気である 89.0% (309人)

相談しやすい雰囲気ではない 11.0% (38人)

問3 職場において，勤務態度，素行等で問題と思う職員はいませんか。

いる 20.7% (72人)

いない 79.3% (275人)

問4 これまで，職員の行為で違法・不当であると感じた事案はありますか。

ある 9.5% (33人)

ない 90.5% (314人)

問5 問4で「ある」と回答された方は，その際，どのような対応をされましたか。

「職員等からの通報の処置等に関する要綱」に基づき通報した 6.1% (2人)

上司等に相談した 33.3% (11人)

特に何も対応していない 42.4% (14人)

その他 18.2% (6人)

(6) 結果分析（各設問に理由や事案等を記載する補足説明の記入欄を設けており，結果分析の際に活用）

92.2%の者が「コンプライアンス推進への取組が浸透しつつある」と回答しており，これまでのコンプライアンス推進に向けた取組により，一定の成果が認められるものの，「勤務態度，素行等で問題と思う職員がいる」と回答した者が，20.7%存在する。

この数値は，「勤務態度，素行等で問題と思う職員がいる」と感じている者の割合であり，実際に問題のある職員の割合を示したものではないが，今後とも，組織の隅々にまでコンプライアンス意識を浸透させる取組が必要である。

「過去に職員の行為で違法・不当であると感じた事案がある」と回答した者が，9.5%おり，このうち，そのことについて，「特に何も対応していない」と回答した者が，42.4%に達している。この違法・不当と感じた事案が，いつの出来事なのか判断できないため，コンプライアンスの浸透を通じて，職員倫理の徹底が図られつつある現在，当該職員がこのような状況に直面した場合に，どのように対応するかは不明である。

しかしながら，今後こうした状況に直面した場合に，上司や通報窓口へ相談するなど，職員一人ひとりが適切に対応できるよう，引き続き，健全な職場環境の醸成に向けた取組が必要である。

3 現地調査の概要

(1) 各庁舎実施月日

平成21年11月9日(月)	東部県土整備局鳴門庁舎・吉野川庁舎
平成21年11月12日(木)	南部総合県民局県土整備部那賀庁舎
平成21年11月16日(月)	東部県土整備局徳島庁舎
平成21年12月14日(月)	西部総合県民局美馬庁舎・三好庁舎
平成21年12月21日(月)	南部総合県民局阿南庁舎・美波庁舎

(2) 調査結果

各所属において実施したヒアリングや執務室の点検など、現地調査から把握した現状については、次のとおりである。

勤務管理及び関連する手続きは適正に行われているか。

ア 出退勤はどのように把握されているか。

通常、担当リーダー等による目視での確認を基本とし、状況に応じ、昨年4月から導入された総務事務システム（職員の給与、服務等に係る届出等に関する事務処理を行うための電子情報処理組織をいう。以下同じ。）による確認を併用している。

しかしながら、担当内に同一庁舎内の別室で勤務する職員がいる場合、担当リーダーが別室の職員の出退勤の状況を把握することは難しい。

庁舎によっては、担当リーダーが目視できる箇所に、パソコンを設置し、別室勤務の職員が、当該パソコンから出勤簿に入力する姿を担当リーダー等が確認することにより、出勤状況を把握している所属もある。しかし、こういった対策を講じていない所属においては、出勤状況の把握は難しく、また、退勤状況については、いずれの職場においても把握することは困難である。

なお、担当内に庁舎と離れた場所に設置された作業所や詰所に駐在する職員がいる場合、担当リーダーが作業所等に駐在する職員の勤務実態を把握することは、さらに困難である。

作業所等が近距離の場合は、毎朝夕、担当リーダー等が作業所等に出向き、勤務の状況を確認しているケースもあるが、遠距離の場合、毎日の勤務実態を把握することは、極めて困難である。

イ 休暇の請求手続はどのように行われているか。

総務事務システムの導入に伴い、休暇の請求手続は、請求者が同システムを通じて入力することになり、担当リーダーを経由した後、決裁権者が確認することにより完結し、手続の迅速化や省力化が図られている。

このため、所属によっては、情報共有を徹底するため、紙ベースでの決裁を併用したり、口頭での事前報告を徹底したりするなどの対策を講じているが、一部の所属においては、稀にはあるが、コミュニケーション不足から、担当内の業務に関連の深い係長等が担当職員の休暇取得の情報を把握できていないケースが見受けられた。

ウ 出張の決裁・確認はどのように行われているか。

総務事務システムの導入に伴い、出張伺い等の決裁についても、同システムを通じて行われており、休暇の請求手続と同様に、担当リーダーを経由し、決裁権者により決裁されている。

職員の出張については、スケジュール管理用のホワイトボードや同システムのスケジューラー（スケジュール管理ツール）等を活用し、担当内で情報共有を図っている。

執務室のレイアウト等は適当であるか。

ア 職員の執務状況把握の妨げになっていないか。

同一フロアにありながら、キャビネット等の設置により、担当リーダーから担当内のすべての職員が見渡せないレイアウトとなっている所属がある。

また、書類の整理状況が悪く、担当職員の机上に書類が積み上げられ、担当リーダーから担当職員が見通せない状態を放置している所属がある。

イ パソコンの不適正使用を誘発するものでないか。

各職員の机のレイアウトについては、座席の後ろに通路となるスペースが取られ、各職員のパソコン画面が目視できるなど、概ね職員相互の目が届きやすいレイアウトとなっており、パソコンの不適正使用の有無をチェックしやすい状態となっている。

しかしながら、上記のように、一部の所属では、担当リーダーから担当内のすべての職員が見通せない状態を放置している所属もあり、担当リーダーから各職員の勤務状態を目視できず、ひいてはパソコンの不適正使用などを誘発する虞も考えられる。

上司と担当職員のコミュニケーションは十分に行われているか。

ア 上司は担当職員の業務内容の実態を把握しているか。

概ね管理職員や担当リーダーから積極的にコミュニケーションを持とうとする姿勢が窺えた。

しかしながら、担当によっては、日常業務に追われ、担当内ミーティングが開催できないなど、担当内において十分なコミュニケーションが持たれておらず、担当職員の業務内容の実態を十分把握できていない担当リーダーも存在する。

イ 上司は担当職員の体調や私生活での悩み等にも留意しているか。

業務を円滑に進めるため、上司として担当職員の現状を把握する上で、コミュニケーションの重要性は認識しつつも、個人のプライバシーの尊重との兼ね合いで、コミュニケーションの取り方に苦慮しているケースが見受けられる。

コンプライアンス推進への取組が図られているか。

ア 所属として不祥事を教訓に職場環境の改善を進めているか。

全庁的に取り組んでいるコンプライアンス推進週間中の取組の他に、各所属で独自に研修やミーティング、面談等を反復して行うなど、職場環境の改善を進める姿勢が窺えた。

イ 組織の隅々にまでコンプライアンス意識は浸透しているか。

昨年度からの一連の取組により、職員一人ひとりにコンプライアンス意識が浸透しつつある反面、職員のモチベーションの低下を指摘する意見があった。

監察結果

1 監察の視点から

(1) 勤務管理及び関連する手続きは適正に行われているか。

担当リーダーと別の場所で勤務する職員の勤務管理について

同一担当の執務場所は同一室内へ集約

担当内で同一庁舎内の別室で勤務する職員がいる場合、担当リーダーが別室の担当職員の勤務実態を把握することは、難しいと言わざるを得ない。

服務規律の確保には、少なくとも担当リーダー等による勤務実態の把握が欠かせないことから、スペース確保等の問題はあるものの、レイアウトを工夫するなどして、可能な限り同一担当については、同一室内に集約することが望ましい。

また、庁舎と離れた場所に設置された作業所や詰所に駐在する職員のいる所属についても、服務規律の確保に担当リーダー等による勤務実態の把握が欠かせないのは同様である。勤務管理の観点からは、作業所・詰所についても同一庁舎に集約することが望ましいものの、集約については、スペース確保といった物理的な問題の他に、作業所・詰所の管轄区域が庁舎から距離的に遠く、業務を行うにあたり、時間的なロスが発生するなど、業務の効率性に関わる大きな問題が存在する。

今後、作業所・詰所における職員の勤務管理のあり方を検討していく必要があると思われるが、暫定的な手段として、作業所・詰所に勤務する職員の中から、そこに勤務する職員の勤務状況を確認する役割を担うサブリーダーを指定し、当該サブリーダーから担当リーダーへの毎朝夕の報告を徹底するなどの工夫が必要であると思われる。

総務事務システム導入後の勤務管理について

総務事務システムの活用と担当内での意思疎通の徹底

本来、総務事務システムにおいては、事務効率化のため、職員からの直接発生源入力を基本とし、休暇及び出張については、決裁を経た後はスケジューラーに反映され、担当内の情報共有が図られている。

しかしながら、実際の運用においては、急な予定変更など、同システムでの対応が十分できない場合も想定されることから、休暇や出張等についての情報共有について、同システムのみには頼ってはならない。

日ごろから担当内の意思疎通を十分図っておくことで、同システムを補完できると考えられることから、基本的なことではあるが、今一度、担当内の意思疎通の徹底に取り組む必要があると思われる。

(2) 執務室のレイアウト等は適当であるか。

お互いの顔が見える健全な職場環境づくり

服務規律の確保には、お互いの顔が見える環境が大切であり、これにより個人個人の法令遵守の精神が高まり、自浄作用の向上に資する面がある。

しかしながら、キャビネット等の設置により、担当内が分断され、担当リーダーから全体が見渡せないレイアウトとなっている所属があるほか、担当職員の机に書類が積み上げられ、担当リーダーから担当者の顔が見えない状態を放置している所属もある。

「風通しの良い職場環境」は、文字通り、物理的にも「風通しの良い職場環境」から生まれるものである。キャビネット等で担当内が分断されている所属においては、レイアウトを工夫するなど、可能な限り分断を解消するよう努め、書類の整理状況に問題がある所属においては、速やかに改善を図る必要がある。

また、こうした物理的にも「風通しの良い職場環境」を実現することが、パソコンの不適正使用の防止にも繋がると考える。

(3) 上司と担当職員のコミュニケーションは十分に行われているか。

職員間のコミュニケーションによる良好な人間関係の形成

組織や各職員が「職員の不祥事は、個人の資質の問題である」として、不祥事防止対策に消極的であることは、許されることではない。

各自が職場内でのコミュニケーションを十分に行うことが、業務を円滑に進めるだけでなく、職員の不祥事を未然に防止する上で、大きな力を発揮する。

職場内の人間関係がスムーズで、「風通しの良い職場環境」であれば、自ずと不祥事が起こりにくい職場の雰囲気醸成されるとともに、例え、職場内に不祥事が潜んでいても、互いに相談しやすい環境から、早い段階で発見しやすくなり、不祥事を「芽」のうちに摘み取ることが可能となる。

また、心の問題を抱える職員が発するサインに対して、早期発見が可能となり、早期対応を行うことにより、職員のメンタルヘルスの向上にも繋がる。

これらのことから、各職場においては、職員の相互理解を深め、組織として、悩みや課題を共有しながら、職員一人ひとりが意欲をもって業務に当たれるような職場環境づくりを進めていく必要がある。

このような職場環境づくりには、所属長をはじめとした管理職員の果たす役割はもちろんであるが、各担当職員を直接総括する担当リーダーの果たす役割が非常に大きいと思われる。

しかしながら、今回の調査により、多くの担当リーダーは、コミュニケーションを持とうと努めている姿勢が窺えるものの、世代間のギャップやプライベートな問題への介入について悩んでいる姿も垣間見られた。

今後、さらに、所属長をはじめとした管理職員、あるいは担当リーダーが率先して挨拶の励行に心がけることはもとより、定期的にミーティング等を開催するなど、職場におけるコミュニケーションを十分に行うとともに、その能力を磨き、人的管理能力を高める必要があるが、組織としても研修の充実を図るなど、職員を後押しする対策を講ずべきと思われる。

(4) コンプライアンス推進への取組が図られているか。

コンプライアンス推進活動の継続・反復

昨年度からのコンプライアンス推進への取組により、職員一人ひとりの間に、ある程度コンプライアンス意識が浸透しつつあると感じられる。

しかしながら、コンプライアンス推進への取組に終わりではなく、県民の目線で日々点検し、常に改善を意識することにより、さらに質の高い行政サービスの提供に繋げていかななくてはならない。

そのためには、これまで実施してきたコンプライアンス推進週間をはじめとした全庁的な取組と各所属における独自の取組を継続・反復して行うことが何より重要であるが、形骸化することのないよう、工夫する必要がある。例えば、事例研究を活用した意見交換等を取り入れることも、一つの有効な手段と思われる。

また、コンプライアンス推進に取り組む中で、職員のモチベーションの低下を指摘する声もあった。しかし、職員が公務員としての仕事に誇りを持ち、仕事に成果を発揮した場合はもとより、地道に取り組んだことが正当に評価されることが浸透すれば、組織も活性化し、自ずと職員のモチベーションも上がるはずである。

昨年、「職員表彰制度」の見直しを行ったように、今後とも職員一人ひとりが、県民の期待に応えうる組織の一員として、「誇り」と「自信」を持って職務に精励できるよう、「制度設計・運営」に取り組んでいく必要がある。

2 終わりに

昨年度来の相次ぐ県職員の不祥事により、失った県民からの信頼を一日も早く取り戻すため、県庁一丸となって信頼回復に取り組む必要があり、こうした取組の一環として監察局が設置されたものである。

今回の定期監察については、「職員の不祥事を未然に防止するためには、職場としていかにあるべきか」という観点から、まずはその基本となる「風通しの良い職場環境」をテーマとして、各庁舎等現地を訪れ、監察を実施したものである。

今回テーマに挙げた「風通しの良い職場環境」とは、日常的に良い意味での相互チェック機能が働きつつ、人間関係がスムーズであり、円滑な業務執行が確保されている職場であると考えられる。

これを実現するためには、これまで以上に、管理監督者が各職員の勤務実態の把握に努めるとともに、これを推進するため執務室のレイアウト等を改善することが大切である。

また、それとともに重要なのは、そこに働く「人」の意識であり、職員の相互理解が深まることにより、「風通しの良い職場環境」が形成され、そこに働く「人」の意識も変革される。

こうした一連の取組があってこそ、職員一人ひとりのコンプライアンス意識が高まり、徳島県の目指す「県民からの信頼回復」が実現し、より質の高い行政サービスの提供に繋がっていくものと確信する。

終わりにあたり、今回の定期監察結果報告書の内容が、「職員が働きやすい良好な職場環境」の形成や「不祥事をしない・許さない職員意識」を涵養することへの一助となれば幸いである。