

日 時：平成 27 年 5 月 29 日（金） 15：30～17：30

会 場：市役所本庁舎 2 階 第 4 委員会室

出席者：藤本章委員長、加藤俊憲副委員長、木村智委員、栗原さやか委員、小島博仁委員、  
佐々木洋委員、里村正治委員、矢口義教委員、八島徳子委員

議 事： 1 開 会

2 議 事

(1) 仙台市コンプライアンス行動規範集（骨子）について

(2) その他

3 閉 会

配布資料： 資料 1 仙台市コンプライアンス推進委員会 委員名簿

資料 2 仙台市コンプライアンス推進の全体像

資料 3－1 仙台市コンプライアンス行動規範集（骨子）（未定稿）

資料 3－2 行動規範集の構造（未定稿）

参考資料① 第 2 回推進委員会 議論の整理

## 1 開会

○事務局（コンプライアンス推進担当課長）

ただいまから第 3 回仙台市コンプライアンス推進委員会を開催させていただきます。

進行を藤本委員長にお願いいたします。

○藤本委員長

3 回目ということですが、今日もどうぞよろしくお願いいたします。

初めに、本日の議事録署名委員の指名ですが、本日は栗原委員にお願いしたいと思っておりますので、よろしくお願いいたします。

議事に入る前に、事務局から定足数と資料の確認をお願いいたします。

○事務局（コンプライアンス推進担当課長）

初めに、定足数ですが、本日は全委員の皆様にご出席をいただいておりますので、定足数を満たしていることをご報告させていただきます。

続いて、資料の確認をさせていただきます。座席に、座席表、資料 1、資料 2、資料 3－1、資料 3－2、参考資料①として前回の委員会の議論の整理を行ったものをお配りしています。また、参考として、机上に仙台市の総合計画をまとめたパンフレットもお配りしております。資料の不足等がございましたら事務局までお申しつけください。以上でございます。

## 2 議事

(1) 仙台市コンプライアンス行動規範集（骨子）について

○藤本委員長

それでは、本日の議事に入りたいと存じます。

まず、議事の（1）仙台市コンプライアンス行動規範集（骨子）についてです。

前回の議論では、今回の委員会を通じて具体的にどのような姿を目指すのかということについてご指摘をいただいております。そうしたことを踏まえて、事務局で悩みながら色々検討を

したようで、昨日もまた悩んでいたようでしたけれども、一応本日の時点で、資料2でコンプライアンスの推進にあたって、全体像をどのように考えるかを示しています。

2点目が、全体像を受けた形でコンプライアンス行動規範集の策定を目指しているわけですが、資料3-1、3-2では、私たち職員がどのような行動を規範としていくかという部分について、仙台市側として一定の整理をさせていただきました。表題のページにありますように「未定稿」ですので、委員の皆様にご覧いただきながら、例えば公務員・市役所的是こう考えるのかもしれないけれども、民間なり外から見た目で考えるとこうだと、様々おありだと思いますので、そういった形で議論を深めてまいりたいと考えています。

まず事務局から、資料2と、3-1、3-2により説明をお願いします。

○事務局（コンプライアンス推進担当課長）

資料2からご説明をさせていただきます。

前回の委員会で、仙台市におけるコンプライアンスの定義をまず決めるべきであるということと、コンプライアンスの推進にかかわる全体像がまだ見えていないというご意見がございましたことから、全体像と、市の内部のほかの計画との関係性について整理を行ったものが、資料2となります。

1枚目が全体像となります。上から2つ目の箱の中で、コンプライアンスとは「法令等の遵守にとどまらない、市民のニーズや社会の要請にも応える積極的な行動」と定義づけを行っています。これによって、一番上の箱になりますが、最終的に「市民からの信頼をより得ていくこと」を目指すものと位置づけています。

このようなコンプライアンスを進めるにあたりましては、職員個人による取り組みとともに、その職員個人の取り組みが結果的に組織風土の改革につながり、それを通じてコンプライアンスが進むという、2つの道筋があると考えます。今回取りまとめようとしている行動規範集は、まずは職員個人の意識向上・行動変化を進めていくにあたっての一つのツールとして用いていくものと考えています。

さらに、そうした意識向上・行動変化、あるいは組織づくりを促進するための仕掛けとして、資料の右側の囲みの、研修・人事評価のような仕組みや制度が市の内部には既にご覧いただけます。また、組織づくりを促進する仕掛けについては、左側の囲みの、庁内の推進体制の構築のような仕組みについて今後検討していくこととしています。こうした一連の取り組みにより、仙台市のコンプライアンスを推進していくものと考えております。

2枚目では、仙台市の上位計画との関係性を示しています。仙台市においては、21世紀の半ばに向けて目指す都市像を示した基本構想をトップとして、それを実現するための基本計画、それから震災復興計画、さらにその下に具体的な行動計画を定めた実施計画というものが基本となる上位計画としてございます。そのもとで各種の事業計画が位置づけられているという構造になっています。

コンプライアンスについては、今後、全般的な推進計画についても取りまとめていく予定ですが、関連する計画として、行財政改革プラン、人材育成基本方針がございまして、こういった関連する計画との関係性については、今後さらに整理を行ってまいりたいと考えております。

本日、机上にパンフレットをお配りしましたのは総合計画の概要版でして、こちらが資料2の上の三角形の部分、「基本構想」「基本計画」「実施計画」の内容についてまとめた資料となっておりますので、参考にご覧いただければと思います。

以上が、コンプライアンスの全体としての進め方について、共通認識のもとでご議論いただ

くために事務局として整理をした資料でございます。

続きまして、資料3-1、3-2について、未定稿ですが具体的な行動規範集の骨子をまとめたものです。

前回の委員会で、行動規範集の骨子の素案という形でイメージ段階のものをお示しし、様々なご意見をいただいたところです。そちらを踏まえ、改めて骨子の案という形で作成したのが資料の3-1となります。事務局としては、この形をベースとして6月までの間に修正や追加などを行いながら完成型に仕上げたいと考えております。

資料3-2は、資料3-1に盛り込まれている記載内容の構造が分かりやすいように、体系図にまとめたものです。これから資料3-1に沿って内容の説明をいたしますが、資料3-2も併せて参考にしながらご覧いただければと思います。

なお、資料3-1の行動規範集の実際の使い方ですが、冊子そのもの、あるいは冊子からの抜粋版を用いまして、例えば、新規採用職員の研修や、職場内でのミーティング、そういった場面で内容の周知等を行う形で活用することを想定しています。

資料3-1の1ページでは、「はじめに」として、行動規範集の策定の趣旨を記載しています。概略としては、これからの市政運営の充実のために市民の信頼を高めることを目的としてコンプライアンスを推進する、という観点から記載をしております。この内容につきましては、現時点での案ということで、事務局で仮に記載をしている段階の内容です。

2ページでは、仙台市にとってのコンプライアンスの射程範囲、先ほど申し上げました定義について記載をするとともに、何のためにコンプライアンスが必要なのかということについて、職員が共通理解に立つために記載している内容です。コンプライアンスの定義については、先ほど資料2で説明をしたものと同様です。

3ページでは、仙台市コンプライアンス推進理念として、今後の本格的な少子高齢社会の到来など、社会の状況が大きく変化する中で、仙台市が地方自治体としての役割を着実に果たしていくためにも、市政の礎である市民の信頼関係を強固なものとして最善の市民サービスに向けて取り組んでいく必要があるという基本認識のもと、そのためにもコンプライアンスを推進していくということを掲げています。理念の部分を読み上げますと、「私たち仙台市職員は、法令や社会のルールを守るとともに、市民のニーズや社会の要請に応えるべく、職員一丸となって全力で業務に取り組むことで市政運営の礎である市民との信頼を高め、市民とともに市政を推進していきます。」となっております。

4ページでは、コンプライアンス推進理念を具現化するために、実際に職員が実践していくべき4つの行動を掲げています。いずれも最終目標としては、市民の信頼を得る、あるいは高めるということを目とした行動であると考えています。この辺りの整理の考え方に関しましては、前回の委員会で矢口委員より、ステークホルダーごとに考えるというご意見をいただいております。現時点では、その部分まで十分に整理ができていない段階でして、引き続き事務局で作業を進めさせていただきたいと考えております。

4つの実践行動の切り分け方ですが、まず1番目の「私は、市民の立場に立って、仕事を進めます。」。こちらについては専ら対市民という関係性における行動のあり方です。

2番目の「私は、仲間を大切に、チームで助け合いながら、仕事に取り組みます。」。これは専ら職員同士という関係性における行動のあり方という切り分けです。

3番目の「私は、仕事に正確性を期し、積極果敢に取り組みます。」。こちらは、主に職員自分自身という関係性における仕事の進め方といった視点からの行動のあり方です。

最後の4番目は「私は、法令等を遵守し、公務内外にわたり、高い倫理観を持って行動します。」。先ほどの3番と同じように専ら職員自分自身との関係性ではありますが、こちらについては日常の行動面という視点からの行動のあり方という切り分けで切り出したものです。

この4つの実践行動ごとに、その考え方とそれに沿った行動をするための標準的な心掛けについて、5ページ以降からまとめております。そちらに沿って概略をご説明させていただきます。ここからは資料3-2の体系図も併せてご覧いただきますと見やすいかと思えます。

前回の委員会で、内容としてプラス思考とか前向きの内容が足りないというご意見を多くいただきましたので、今回この案を取りまとめるにあたりましては、その点も踏まえて、できるだけ意欲的に取り組むことのできるような要素も盛り込んでまとめてみたところです。それぞれ職員個人個人のレベルと、上司のレベルに分けて具体的な場面での行動例も示しています。

5ページをご覧いただきたいと思えます。まず、1番目の実践行動、「私は、市民の立場に立って、仕事を進めます。」。これは対市民という関係性において、信頼される行動をとるために、市民の立場に立つことをポイントとして位置づけたものです。小項目として①から③まで、3点ございます。

まず、「①親切丁寧に」という部分。こちらは市民から信頼され、納得を得られる仕事をする上でも、まず基本的な接遇マナー、市民から見たときに好感の持てる態度に心掛ける。そういう観点で項目出しをしたものです。

6ページの、「②十分な説明を尽くす」ですが、こちらは、いくら正しい仕事であっても市民への説明が不十分では理解を得られないということになりますし、また行政として、市民の意に沿わない対応をせざるを得ない場合でも、十分な説明責任を果たすことを念頭に仕事をする。そういう観点から項目出しをしたものです。

「③親身になって考える」は、実際に市民からの要望に応じた対応をとる場合に、どうしても行政側の都合であるとか理屈でもって考えてしまうということになりがちですが、市民の立場に立って最善の対応に向けてベストを尽くす。そういった観点で項目出しをしています。

続きまして、7ページ、実践行動の2番目の「私は、仲間を大切にし、チームで助け合いながら仕事に取り組みます。」。これは職員同士という関係性において、仕事でより高いパフォーマンスを発揮するためにも、同僚職員である仲間を大切にすること、チームで助け合うことをポイントとして位置づけたものです。

こちらも3点、小項目があります。「①職員同士がつながる」は、風通しのよい、活力のある職場づくりの基本として、タテ・ヨコ両方の関係でのコミュニケーションの活性化にみんなで行き届くという観点から、項目出しをしたものです。

8ページの「②チームで助け合う」は、個人プレーではなくチームプレーで仕事をする中で、困難な課題を解決したり、事件・事故の発生を防ぐ。そういった観点から項目出しをしています。

「③ともに成長する」は、チーム力を高めていくために、お互いに助け合うだけではなく、日ごろからお互い高め合って成長することが大切になってくるという観点から項目出しをしたものです。

9ページ、実践行動3点目の「私は、仕事に正確性を期し、積極果敢に取り組みます。」。これは職員自分自身との関係性において、仕事の進め方という視点から、よりよい仕事をしていくために正確性を期すとともに、萎縮せずに積極果敢に仕事をすることをポイントに位置づけたものです。

「①正確な仕事のために」は、まずは正確な仕事が公務への信頼の大本であることから、正確性が第一であるという観点での項目出しです。

10 ページ、「②リカバリーが大切」は、正確性の一方で、やはり人間にはミスがつきものであるということを前提に、ミスを恐れて消極的になるとか隠すということではなくて、ミスが発生した場合でも組織としての確に対応して次に生かしていくと、いわばリカバリーしていくことが大切だという観点での項目出しです。

11 ページは、ミスが起こった場合の情報伝達ルートです。既に定めてあるものについて、参考までに載せたものでございます。

12 ページ、「③あくなき改善」は、正確な仕事、ミスからのリカバリーということに加えて、さらに時代に即した仕事、前例踏襲に陥らない、積極的な取り組みを進めるということが組織の活性化にもつながるという観点で項目出しをしたものです。

13 ページ、実践行動の4番目「私は、法令等を遵守し、公務内外にわたり、高い倫理観を持って行動します。」です。こちらも職員、自分自身との関係性で、今度は日常の行動という視点からコンプライアンスの基本的な部分である法令遵守等をポイントとして位置づけたものです。

「①迷ったら基本に戻る」は、前例をただなぞるだけではなくて、仕事をする上で迷った場合は、基本である法令等に立ち戻ることが大切であるという観点での項目出しです。

14 ページ、「②公正さを保つ」は、公務に対する疑念や不信を招かないよう、不当な要求があった場合など、どのような場面でも公務員として公正に業務を遂行するという観点です。

最後に、15 ページの「③公務外でも公務員」は、我々は全体の奉仕者として、公務員は常に市民から見られる立場にあることを肝に銘じて、誇りと自覚のある行動をとることが必要であるという観点での項目出しです。

以上が4つの実践行動の考え方と、その内容でございます。

16 ページで掲げている「改めて注意を」という項目は、先ほどの実践行動4番の法令遵守に関連する説明として、改めて注意喚起が必要な項目について掲載をしているものです。

また、18 ページでは、公正な職務の遂行に向けてということで、仙台市職員公益通報制度を紹介しているものです。

最後に19 ページで、資料3-2と同様の体系図を示すとともに、末尾の文章の部分で、この規範集に掲げた実践行動がコンプライアンス推進のためにとるべき行動の全てではないということ、また業務上どうしても判断に迷う状況が生じた際には、「その判断が最善であると市民に説明できるかどうか」を自問自答すべきである、ということに記載しております。

#### ○藤本委員長

どうもありがとうございました。前回の議論を受けつつ、可能な限りポジティブな面も含めて策定した内容で説明をいただきました。また、4つの実践行動についても市役所内部の幹事職員が議論をしながらまとめたものです。

進め方としては、資料2と資料3は関連があるので資料3に触れていただいても結構ですが、できましたら資料2に係る部分をまずお話しいただく。そのような形で皆さんから意見をいただければと思います。

前回と同様、今回も木村さんからでいいでしょうか。

#### ○木村委員

色々ご説明いただきまして、前回の議論を踏まえて考えていただいたというのが私の第一印象です。

まず、資料2の関係で言いますと、組織づくりの組織風土の改革というのが、ご説明いただいた中身からしますと、いわゆる職場単位・課単位か、どの単位か何とも言えないのですが、市全体としての組織風土のありようが、いまいち私の中に伝わってこなかったかなと思います。仙台市として色々な仕事がありますが、その仕事に対する仙台市全体としての風通しのよさというものも、どこかであたっていた方がいいと思います。

それから、資料3の方になってしまうかもしれませんが、私が感じている部分では、区役所という組織が故になのかもしれませんが、区役所の組織や業務の中に、一番根本である戸籍や各種証明をする部署があります。行政の根本たるところであると認識はしているのですが、この職場でいわゆる窓口対応をしています、その業務に対するモチベーションが職員の中で高まっているかという、なかなか難しい部分があるのではないかと考えています。色々な要因がありますので、一口にこうという話にはできないのですが、自分の仕事に対する誇りを職員一人一人が持たないと、表面的になってしまうきらいがあるのではないかと考えています。一職員として、その業務がいかに地域・市民のためになるのか、意義があるかという理解を深めていくことが一方であると思いますし、そういうものだということを市役所の常識のような中でうたわれるような感じになると、職員も意欲が出てくるのではないかと考えています。まずは以上でございます。

○藤本委員長

ありがとうございます。それでは小島委員。

○小島委員

非常に分かりやすくなっているという印象ですが、先ほど事務局の説明で、資料2について、前回も受動的じゃなくて能動的に捉えて、行動規範集やコンプライアンスの全体像について構成を考えるべきだという言い方をしていましたが、「市民からの信頼をより得られる市役所」というのは受動的ですよ。説明は「得ていく」と能動的な表現をしていましたが、はっきりと能動的な表現が必要かと思いました。

もう一つは、促進するための仕掛けとして、右の方に人事評価とか人事配置とかあるのですが、今青葉区長も言っていました、職員のやる気につながるものとしてどういった仕掛けが必要かというのは、研修と人事評価と人事配置などの従来の枠組みの中で受けとめ切れないところがあるので、やっぱりプラスアルファのアイデアが必要かと個人的には思っています。

○藤本委員長

ありがとうございました。今のお二方の部分について、事務局から何かコメントしていただく。

○事務局（総務局次長）

まず木村委員のお話について、確かに私どもは今まで、コンプライアンスという名称ではありませんが、職員の不祥事や事務ミス等が起きる度に、色々な仕掛けをやってきておまして、それなりに改善も重ねてきているところです。ただ、なかなかそれが実際の行動として改善されないのは、やはりそれが職員一人一人の中に自分のものとして入っていったいないのではないかと考えています。そのために、今回委員の皆様方にお作りいただく行動規範集も、幅広い年代層・色々な職場の職員に、いかに浸透させていくかというところに心を砕きたいと思っています。

そういう意味では、今お話しになりました、職員一人一人がモチベーションを高める、誇りを持つ。それが結果的に自分自身のコンプライアンスを守っていくというところにつながって

いくのではないかなと、今ご意見をお伺いしたところです。以上です。

○藤本委員長

ありがとうございます。では佐々木委員。

○佐々木委員

資料2に関して申し上げますと、一番下に行動規範集があって、それから職員個人の取り組みがあって、組織づくりにつながるという流れが出ています。組織づくりが職員個人の取り組みの集大成のように流れているのですが、逆に行動規範集で組織づくりをしながら職員個人の取り組みにつながる。職員個人の取り組みと組織づくりは、両方が行動規範集の目指す部分かなと思って、必ずしも個人の取り組みの集大成が組織づくりではないのではないかと、この絵を見て率直に感じた次第です。

あとは、資料3について、4つの実践行動の順番はこれでいいのかなと思いました。2つ目で仲間の問題が出てくるのですが、コンプライアンスといったときに、すぐこれでいいのかなと思った次第ですが、これは今後皆さんと議論を重ねていきたいと思います。

○藤本委員長

加藤委員。

○加藤副委員長

資料3-1の「おわりに」の、まさに最後に、「その判断が最善であると市民に説明できるか」という言葉が入っています。そういう判断の拠り所が、本当は資料2や3-2の中で、目立つような位置に置かれているべきなのではないかと思いついて見ました。もう少し砕けた言い方をすれば、コンプライアンスってもしかすると、集約すればこういう法令の遵守、市民のニーズ云々というよりは、その判断が最善か、「その判断が市民にとって最善だと説明できますか」かどうかわかりませんが、そういうものが公務員向けのコンプライアンスなのではないかという感想を持ちました。

○藤本委員長

今の2人の委員の部分で事務局からコメントがあれば。

○事務局（人材育成部長）

ありがとうございます。人材育成部の佐野と申します。

今、佐々木委員からお話のあった組織づくりと個人の関係は、我々のところでも議論をしておりまして、二重のリンクぐらいの位置づけというのがいいのではないかなというような議論もさせていただきました。でも、行動規範の今回のターゲットについては、個人の行動が何とか組織全体に広がらないかという考えもあり、今回このような形で出させていただきましたが、佐々木委員のおっしゃることは我々としても十分意識してまいりたいと考えています。

加藤副委員長からのお話、もっともかと思っています。先般の議論を踏まえ、我々幹事会としても色々な議論をさせていただきました。里村委員からお話のありました「六法全書を持って歩くわけじゃないでしょう」というようなところもあり、何を基準にして、一般的に受け入れられるところは何だということも、幹事会として議論をさせていただきました。その辺りを「おわりに」で書いていますが、確かにこれを頭の方に出すと、基本はこれなのです。色々議論があり、「子供に説明できるかどうか」という話とかもあったのですが、そういった議論もあった中で今回はこういう形にさせていただきました。おっしゃることはよく分かるつもりではあります。

あと、幹事会の議論で、個人個人の取り組みは当然必要なのですが、今、人が減っている中

で、チームとしていかに全体の組織をカバーしていくかというところで、やはりチーム力みたいなどころを入れたいという意見もございまして、そういった中身を、よりポジティブな文脈の中で入れさせていただいています。

あとは、先ほどのミスについても、ミスが当然起きるということはある程度前提にしながら、それをいかに次の信頼回復に素早く向けるか。そこもポジティブにという意見を踏まえリカバリーという言葉を使っていますが、そういったところも前回の議論も踏まえ、今回幹事会として入れさせていただいている部分です。

○藤本委員長

ありがとうございました。

仙台市の職員のレベルで、コンプライアンスの議論というのは、恐らく今までしたことがほとんどなくて、大体人事サイドで、人事をどうするか、評価をどうするか、研修をどうするか、というようなことでやってきていますので、職員としても、内部にいながら職員とは違った部署でやられているという意識は多分あるはずです。課長クラスの議論もありますが、市の職員がこういう形で一定の整理をしてきたという意味では、こういう整理の仕方は初めてです。その部分でまだ過不足といますか、そういった面もあろうかと思しますので、今の市の委員の報告なども含めて、外部の委員の皆様からもお話をいただきたいと思います。まず、栗原委員。

○栗原委員

まず、資料2ですが、全体像を示していただいたことで、位置づけがより分かりやすくなったと思います。

あと、せっかく位置づけを分かりやすく示していただいたので、職員の方にも、この行動規範集がどういう趣旨で、どういう位置づけで作られているのかということを示すといいと思いました。「はじめに」の中でもいいですが、行動規範集によって個々人が改めてコンプライアンスの推進に関する認識を新たにして、そこからまた組織風土の改革を図っていく。同時に、研修や人事評価などを通じて、組織全体としてもよりよいサイクルをつくっていくことを目指しているという、大きな位置づけも示してもいいのかなというのが率直な印象です。

資料3-1に踏み込んだ話にもなってしまいますが、「その判断が最善であると市民に説明できるか」という視点の話がありましたが、私としても行動規範集がどのようなものなのか、どういう位置づけとして私たち職員に示されているのかというのを示した後に、では行動規範集を読み込む際にどういう視点から内容をチェックしていけばいいのかというヒントを出すことは、とても大きな意味があると思います。見たときに、こういう視点に照らして私の判断が正しいかどうかということが分かりやすく示せると、より現実感を持って響く内容になると考えています。

今度は大きな感想にはなってしまうのですが、前回の委員会の中でプラスに働く面をどんどん積極的に取り入れていきたいと思いますというコメントがたくさんあったからだとは思いますが、逆にマイナスをゼロに戻すといった視点がかなり少なくなっていて、一般的なコンプライアンスの行動規範の、こういう風にしましょう、こういうことはしてはいけません、という視点が、かなり薄まってしまった感があります。私としては、そういう局面も大事なので併せて入れ込んでいった方がいいという感想を持っています。以上です。

○藤本委員長

ありがとうございます。それにつきまして、事務局からどなたか。

○事務局（人材育成部参事兼人事課長）



人材育成部の参事をしております新妻と申します。

栗原委員のご意見の、先ほど来出ている判断基準という話なのですが、ここまでのお話を聞いていて、なるほどと思うところは実は私自身も経験としてありまして、職員間で議論をしていくときに意見の食い違い、議論が紛糾するという場になったときに、最終的にお互い共通に持っているベースになる判断の拠り所というものがないことが、意見の強い者の方に流れてしまったり、結果的に判断を誤らせることになってやしないかということは、実は私も内々思っていました。仙台市の職員として共通のベースになる判断基準のようなものがもしあれば、お互いそれをチェックでき、あなたの言っていることはこの基準に照らして違うのではないですかといった、より建設的な議論、意思決定に役立てられるのではないかと感じまして、確かにそういった部分での行動規範集の使い方は非常に大事なのかなというのがございました。

あと、マイナスをゼロに戻す部分が薄まったという点については、もう少しご意見をいただきながら、修正をするべきものであれば修正をしていきたいと思いました。

○藤本委員長

ありがとうございました。それでは、八島委員からお願いします。

○八島委員

まず、資料2は非常によくまとまっていると感じました。もう一つ工夫をしていただきたい点をあえて申し上げるのであれば、全ての構成員が目標意識を持って進めるように、目指すべき姿、「市民からの信頼をより得られる市役所」と書いてあるのですが、これを行動規範集に短い言葉で入れ込む形で考えていただければと思いました。

資料3について、骨子を幹事会で作られたと伺ったのですが、アイデアとして、今せっかくアンケートを実施しているので、そのアンケート集計結果から、実際に現場に出ている方々がどういう問題意識を持っているのか抽出して、そこをさらに議論する。今これを作っているのが、いわゆる市役所の幹部職員の方々だと思うのですが、そうではなくて現場がどういう意識を持ってやっているのかということも盛り込むべきだと考えました。そうすることによって、自分たちが目指すべき方向はこうだと、全ての構成員に浸透するというメリットもありますし、幹部職員の方々には上になられて現場から十何年離れていらっしゃるの、実際現場の問題はどうなのかという視点が少し薄まっている状態だと思います。ですから、そういった全構成員の意見を取り入れた形にした方がいいと思いました。

○藤本委員長

ありがとうございます。先ほど木村委員からも窓口業務の中で、市としては本来基幹的な業務の遂行についてのモチベーションをどうするかという話も出ましたが、それも含めて事務局のほうから。

○事務局（人材育成部長）

ありがとうございます。資料3にも、短いフレーズで目的・目標や、そういうお話は必要かと思えます。ぜひそういった形にしたいと思えます。

あと、先ほど幹事会でという話もさせていただきましたが、おっしゃるとおりでして、今アンケートの集計に鋭意取り組んでいます。結構な数が集まっています、本日速報的にお出しできればよかったですのですが、それが間に合わないほどの数が来ています。紙ベースでもかなり来ているものですから、次回、何らかの形で速報的なものをお出しできればと考えています。自由記載もかなり入ってきていますので、それもぜひ行動規範集に盛り込んでいきたいと考えておりますので、現場の意見も踏まえた形で、さらに修正という形をお出しできればとは考え

ています。

○藤本委員長

それでは矢口委員。

○矢口委員

資料2について、全体としてよくできた概念図だというように意識を持ちました。

細かいところになるかもしれないのですが、この行動規範集ができて、意識向上・行動変化というところがあるのですが、ここはまず、できればコンプライアンスの認識、そして矢印で、その結果、職員の意識が向上して行動が変化する、そういった過程の方が流れとして分かりやすいのではないかということが1点です。

あと、実現のためにコンプライアンスを推進し、目指す姿で市民から信頼を得られる市役所になるということですが、コンプライアンスを推進して何ができて市民から信頼を得られるのかというと、コンプライアンスを推進した結果、公共サービスのクオリティーがより向上してよりよい仙台市が形成される。その結果、市民から信頼をますます得られる。そういう流れがいいと思いました。

あと、「促進する仕掛け」と書いてあるのですが、促進する仕掛けと、庁内の推進体制の構築とコンプライアンス意識醸成のための仕組みというのは基本的に一緒ですね。一緒に、さらに細かいところを、右側で研修、人事評価、人事制度、表彰制度と書いてあるので、これ自体が仕組みになっているので、一つにまとめたらいいいのかなと思います。

ただ、今後考えていくべきものとして、組織の中に推進する仕組みを設けていくとしたら、企業だとするとCSRとか企業倫理担当の役員を置く、トップにその担当部門の人を置くとか。あとは、これは稀なのですが、会計監査じゃなくて倫理的監査というものを実施するところもある。あと、公益通報制度だけではなくて、相談するヘルプラインといった相談窓口みたいなものもあっていいだろうし、あとは報告書の発行とか、そういうものがあってもいいと思います。最終的に、組織風土づくり、改革が目的になると思うのですが、最初はそういった仕組みとか制度から入っていかざるを得ないと思うので、そうした仕組みや制度が作られると、人間の行動は構造で規定されてきますので、それが自然に刷り込まれていって文化になってくるのではないかと思います。

あと、先ほど事務局がおっしゃった、改善しても職員一人一人の中に入っていないというのは大きな課題だと思うのですが、これは企業にせよ公共機関にせよ、組織のトップがしっかりコミットメントするということがとても大切だと思います。トップというのは象徴、シンボルです。強いシンボルがあると、その中で職員の方々が感化される、新たに意識づけができるのではないかと思います。

あと、資料2の2枚目ですが、上位計画との関係性で、コンプライアンス推進計画は、新たな視点というよりは、これまである事業計画や方針があって、それらが誤った方向に行かないようにするため、そしてより良いパフォーマンスを達成するための補強をする役割ではないかという認識を持ちました。新しい視点というよりは、従来を補強して、さらにより良い仙台市のパフォーマンス、実施計画、基本計画を達成していくという位置づけになればいいと思いました。以上です。

○藤本委員長

ありがとうございました。それでは、矢口委員のコメントに対しまして事務局から、まとめて。

#### ○事務局（総務局次長）

次長の芳賀でございます。色々ご指摘ありがとうございました。

まず、仕組みの話について、今まで我々の組織の中にコンプライアンスを担当する組織は明確にはありませんでした。今年4月にコンプライアンス推進の担当課長、担当職員を置いて、最初に手掛けているのがこの行動規範集です。他都市でも、お話にありました倫理的監査などをやっていると聞いていますので、今後、私どもでも具体の仕組みについて検討し、実践していきたいと考えています。

また、トップのコミットメントの話は私どもの中でも出ておりまして、この関係については市長にも報告しながら進めているところですので、ぜひ今の矢口委員のお話も市長に伝えながら今後進めていきたいと考えています。

そのほか色々ご指摘いただきました点については、今後資料の中に生かしていきたいと思えます。

#### ○藤本委員長

特にトップのことについては、不祥事等々が起きた時の一定の処分なり含めた中で、今までは市長の命を受けた形で、副市長の文章をもって綱紀肅正を中心とした通知は出してきました。それはある種、従来型と言っては変ですが、まさに法令違反等がないようにという部分での考え方でした。この場で色々ご議論いただいているのは、それにとどまらず、仙台市全体としての経営的な面も含めたものということになろうかと思えます。その部分は従来の発想にはなかったような気がいたしますので、先ほど芳賀次長から申し上げたような中で、この委員会でご審議いただいた内容を市長に報告していく中で、ご指摘の点は最優先に考えなければいけないかと思っています。

それでは、里村委員。

#### ○里村委員

まず、すごくいい改善が進んでいるという印象を受けました。100点満点だと85点まで来ているという感じで、あともう少しと私は思っています。したがって、私の意見は少し細かい点になるかもしれません。

資料2について申し上げますと、この図は矢印が複雑です。皆さんの悩みがここに表れているわけですが、この複雑な矢印をもう少し分かりやすくする観点からですが、目指す姿に矢印でコンプライアンスの推進をつけたいわけですよね。コンプライアンスの推進と、職員個人の取り組みの線を直接引いたのと、組織づくりとしていますでしょう。ここに苦心の跡があると思えますが、仮に少し批判的に申し上げますと、組織づくりというのは、職員個人の取り組みだけではできないわけですね。つまり、上司の取り組みも必要です。ですから職員個人の取り組みを直接組織づくりに結んでいるところに多少無理があるんです。ところが、コンプライアンスの推進というのは個人がやらなければいけないので、直接、線が引いているわけですね。このところを少しですね。左右から矢印が来ていますが、これは組織づくりに関係している矢印です。ですから、この表の中で、組織づくりというボックスはどうしても残したい。そういう中で、職員個人の取り組みと、組織づくりでリーダーシップを発揮するのは上司です。職員個人に加えて上司、その上司も意識向上しなければいけないし、行動変化もしなければいけない、そういう可能性があるわけですね。そこにもう一回返って見たらどうか。

この行動規範集を見てもみますと、上司の務めというのが随分随所に出ていて、そのアプローチはいいと思えますが、全体像の中でその部分が隠れてしまっているのが非常にややこしい。

ここを少し工夫してみたらどうかということです。

行動規範集では、細かい点は色々あるのですが、よく見ますと、大きくポリシーの部分と具体的などころと2分冊になっています。検討するにあたってチェックすべきは、改訂のインターバルはどうするのかという話です。仮に言うとも、推進理念がありますね。これは多分よほどのことがない限り改訂はしないわけです。次の4つの実践行動についても多分改訂はないでしょう。そうすると、全部あわせて一度作ったらまず10年は変えないと思っているのか。そこを整理した方がいいと思います。民間企業の場合は、行動規範集とは別にコンプライアンスポリシーというのを作っています。憲法みたいなものです。コンプライアンスポリシーの部分と具体的な行動規範集の、インターバルが違うものが一緒になっていて、この冊子に一つに入れることはいいです。それはいいのですが、中に記載している事項の改訂のインターバルは多分違うと思います。そこを整理されたらどうかと思います。

逆に言うと、行動規範集の中で1年ごとに見直す部分は、職員個人の取り組みに直接結びつけていいのですが、ポリシーの部分は非常に永久性の高いものですから、いきなり目立つ辺りにぶつけてもいいわけです。そういう意味で、資料2を見直してみたらどうかと思った次第です。

あとは、能動的にと色々ご意見ありましたけれども、行動規範集の第1章、第2章をどうするかという議論をされると、ポリシーの部分と、4つある行動規範の話と、具体的な話と、3部作になっています。そこを、そういう編集をしてみたらどうかと思います。

中身の関係は、また細かくはなるとは思いますけれども、立てつけの話はその2点です。

○藤本委員長

ありがとうございます。では芳賀次長。

○事務局（総務局次長）

ありがとうございます。今、里村委員からお話をいただきましたサイクルのお話ですけども、私どもとしましては、これはPDCA、plan・do・check・actで、回していくものだと考えております。その具体のスパンをどうするかというところまで議論は煮詰まっておりますが、先ほど委員長からもありましたように、何か起きる度に何らかの対策を打ってきたという今までの我々の蓄積がございますので、やはりこれも当然改訂していくのだとは思っております。

理念と分けるかというお話は、実は中でも出ていまして、分冊にするかどうかというような話も少し出ていたところでした。今後、最終的な立てつけのところを検討させていただきたいと思っております。

それから、上司の関係のお話、前回もお話をいただきまして、今回ご指摘いただきましたように、上司の取り組みというのを随所に入れていますが、まだ概念図のところに入れ切れていませんでしたので、それにつきましても検討させていただきたいと思っております。以上です。

○藤本委員長

確かに資料2の全体像を見ますと、職員という範疇しかないからね。組織の問題をどう委ねているのか、どうさせようとしているのかが、これでは分かりにくいという面はやっぱり否めない。

矢印の問題をどうするかについてはご指摘のとおりのような気がします。ありがとうございました。

それでは、資料2を中心とした全体像についてお話をいただきました。それを踏まえた形で、

実際の資料3を作成するにあたって、幹事会も含めて、表現方法も含めて議論がなされたようです。先ほど八島委員からもございましたように、現在職員にアンケートをとっている中で、実際に現場で仕事をしている職員の問題意識の部分について、担当している部局サイドでは思いが至らないような項目も整理される可能性は十分あると思います。柱立て、内容の書きぶりも含め、今後手直しや加筆はあろうかと思っていますが、資料3-2行動規範集の、とりわけ推進理念というのは、私から見ると目いっぱい書かれているような気もするのですが、ではこういった表現はいかがかと、そういった視点からのお話をいただければありがたいと思います。

#### ○木村委員

資料3-1について、各項目で、「個々人の務め」と「上司の務め」と、色々工夫されて書いていると思いました。ただ、これを見た時に、上司って誰なのか、よく分からないなと思いました。組織の中で上位の者が実際に仕事をしている職員と分けられて、もしかしたらある切り口になると、上司が個々の職員という風にもなるのかもしれないと思ったのですが、その辺の見方としてどういう見方をしたらいいか、どこかで付記された方がいいのかなと思ったところはございます。

資料3-2の推進理念の部分については、これはこれでそうなのだろうと思っていますが、気になるのが職員一丸の部分。職員が同じ方向性に向かってプラス思考で議論をする。先ほど事務局の方からもお話ありましたが、そういうことにいまいち慣れていないというか、末端の職場でそうした議論がどれだけなされているのかというところが、今後のアンケート結果でも出てくるかもしれませんので、それを見ながら、そうしたところをより成熟させていく手法も必要なのではないかと思います。

具体的に青葉区では、組織や係の中で、一つの仕事をみんなですべてしていますが、1人休み、2人休みとなってくると、仕事の量は変わらず、その仕事をほかの人が助け合いながらやることになる。ただ、それが余りにも続くと、組織としての一体感というよりは、ばらばらになる可能性もはらんでいる。そういう部分をいかに我々上司がサポートするか、市役所全体としてサポートするかということを考えないと、職員みんな一丸となってやれと言われても、職員からすると反発する部分もあろうかと感じるところがあります。その辺の言葉の使い方のみならず、そうした具体的な職員の方々に、仕事のしやすさ、あるいはその仕事へのやる気を醸し出すようなことができるかという部分も考えなければいけないと思います。この中身に入るかどうかは別として、そういうことが大事だと思っています。

#### ○藤本委員長

役所の構造が、局長、次長、部長、課長、係長というラインで動いていますので、区の方の立場も含めて、「上司の務め」と言ったときの「上司」は、どう考えているのでしょうか。確かに「上司の」と言ったときに、では誰なのか、誰が責任をとるのかと思うと、何となくぼやっとしてしまうということがあるのですが、それはどうでしょう。

#### ○事務局（コンプライアンス推進担当課長）

この実践行動の中身を作るときに、職場の単位としては課を具体のイメージとして置きましたので、代表的に言えば課長なり係長なりということだとは思いますが、この行動規範集はそれ以上の職責の方も対象にはしていますので、局長であれば局長の立場として、部下に対しての務めという部分もございます。なので、一概に課長だとか係長というものではないかなというところなんです。

○里村委員

木村委員に質問ですが、民間のセンスだと、この職員には当然に局長も入っています。当たり前です。ところが、局長が入っていないとなると、おっしゃられたようなことが起きます。ですから一丸となってというのは、さらに言うと市長からです。つまり、この目指す姿は職員だけではできないです。市長、副市長含めて全部やらないと。そういう意味で、民間は職員と言ったら社長も入っています。そこは少し驚きでした。

○藤本委員長

うちの組織が際立っているのか分からないですが、何となくぼやっとしているんですね。職員の皆さんが明確に意識されていないと言った方が正確かもしれないですね。職員一丸と言ったときには、例えば市長が言えば市長も自ら含んでいるというのは間違いない。典型的なのは議会答弁で、「私を初めとして職員が一丸となって」と、使う場面があります。だけれども、庁内部を眺めて実際に仕事を動かしていくという場面になると、明確度においていささかぼやっとしているかもしれないですね。

○里村委員

どこまでやるかは、仙台市の市長、副市長、あるいは局長のお考えかもしれませんが、風通しのいい組織をこの機会に作ろうということに本気になった瞬間に、職員には市長以下全部入りますよね。ところが、入らないという考えがあるので、職員個人の取り組みから組織づくりに矢印が行っているわけです。そうすると、私が見ると、局長や幹部の人たちは組織づくりに関与しないのかということになるし、絶対に上の人の関与がないと組織づくりはできないですよ。だから、コンプライアンスを推進するにあたって、市の中の組織改革をどのぐらいやるのかという覚悟で変わってくるわけです。だから、職員と書いて課長以下ぐらいを指すという認識であれば、これでいいかどうかという表現の仕方も含めて議論しなければいけない。

○小島委員

どちらかという私は里村委員の意見に賛成で、あえて上司は誰だと書くこと自体がおかしいと思っています。個人で考えればいいと思っています。全て手を差し伸べるというのはおかしい、大人の社会ですから。考えさせればいいと思っています。

もう一つは、資料2に戻ってしまうのですが、促進するための仕掛けで少し違和感があると言いましたが、これを見ると総務局が考えているんですね。本来、組織づくりというのは、局が考えていいと思っています。私の局で組織横断的に若い人を集めて、何でもいいから我々に提案しろと。その提案がすごくよければ担当課に、事業化につながるように考えろとすることを、私は2年ぐらい前からやり始めています。結構生き生きとしてきています。

それと、私の経験から。汚染土壌の問題で、ミスではないのですが、法律ができる前にその問題が起きて、どう対処していいのか分からないと一人で悩んでいました。報告等はしていましたが。その時の次長から、「小島君、一人で悩むな。これは組織で悩むんだ。」ということを書いていただきまして、気持ちがずっと落ち着いたということがありました。そういう意味では、私は行動規範集の2と3については、細かい表現は別として、非常にいいのではないかと見て見させていただきました。

○藤本委員長

芳賀次長のほうから。

○事務局（総務局次長）

どの立場かというお話につきましては、当然、上司の立場もあれば部下の立場もありますし、

個人の立場もあると私は思っています。私は部下を持っていますし、局長なり上の方の部下でもあると思っておりますので、そういう認識は当然職員個々にあると私は思っております。以上です。

#### ○木村委員

里村委員から言われて、前回の議論の中で、上から目線のコンプライアンスの規範集ではだめだというお話を思い出しました。先ほどお話しさせていただいた中に、私の潜在的な意識の中に、そこはあるのかもしれないと思って、反省を含めてご意見を伺っていました。確かに局長も何も含めて職員だというのは当然の話で、そこは外せないところだろうなど。

ただ、その職にあるが故に、上から目線という話ではなくて、部下と一緒にやっていく時に、どういう立場で上司が向かわないといけないのか。これも個人個人が考えるべきだろうとは思いますが、やはり上司たる者は考えていかなければいけない。それは、上から目線で、お前が何も分からないから俺がやるのだということではなくて、下から色々な意見をいただいて、最終的な決定をしていくのはやはり上司の務めだと思いますし、責任をとるのも上司の務めだと思いますので、そういう意識を持っていかなければいけないなと思ってございます。

#### ○里村委員

そこで栗原さんがおっしゃったこととつながるのですが、マイナスの面の記載が大分減ったということです。これは復元するときの考え方なのですが、何をしてはいけないという禁止事項を書くのでは、書き切れないんです。では、どういう基準でそれを復元しようかということですが、上司の人が、何もないとやってはいけないことを話せないわけです。転勤になる度に上司が部下を呼んで、これやってはいけないぞと言ったって、漏れているかもしれないし、今の人は、上司からやってはいけないと言われたことだけはやらないかもしれないけれども、あとはやってしまうかもしれないでしょう。だから、際限のないことを復元するのにどうしたらいいかという、大事なものをこの行動規範集に書いておいて、上司がかわっても、一々言わなくてもいいぐらいにはしておいてほしいわけです。しかも、面と向かって言うには本人が「馬鹿にしないでください」ということになるわけだ。「君ね、嘘ついちやいけないよ」って、そういうのは一々言えませんよね。そういうバランスをとる形で復元をすることは、知恵の出し方としてはあるように思います。

#### ○佐々木委員

少し戻ってしまいますが、先ほど小島委員から話が出たように、資料3-1で個々人の務めと上司の務めと分けて書かれると、やっぱり個々人という存在と上司という存在が組織の中で分断されているという認識になってしまう。個々人という言葉もちよっと違和感があったのですが、上司の務めという部分を個々人の務めに組み込めるような形の方が、先ほど触れていた職員一丸ということにつながるかと思います。

こうしよう、ああしようという内容は、毎年の取り組みの項目に落とすという風に整理した方が、我々としてもやりやすい、外に対しても示しやすいのかなと感じました。

#### ○里村委員

全ての人が個々人であり、上司なんですよ。今年市役所に入ってきた新入の方は、部下がないから上司にはなっていないんですけれども。課長であれ、係長であれ、個々人の務めもあり、それから上司の務めもあるわけです。だから、難しいと思いますが、上手なアプローチじゃないと組織改革は進まないと思いますし、コンプライアンスはやっぱり全員でやるべきことですよね。

○藤本委員長

では栗原委員。

○栗原委員

まず、構成的なところで言いますと、先ほどポリシーの話も出ていましたが、どの程度のをどういった形で記載するのか、切り分けを先に考える必要があると思います。コンプライアンス関係の行動規範や規程について、薄くし過ぎると見てもよく分からない、厚くすると厚過ぎて読む気がしない、そういう傾向にある気がします。それに対する一つの考え方としては、総論的なものを行動規範集で書いて、具体例については別途事例集なりを作って、それを研修で活用するという考え方もあるのではないかと思います。例えば、事例集の中では各自治体の事例を集積して、具体的な内容を書く。これについて研修の場で、仙台市でも起こり得るか、どのような原因が考えられて、解決のためにどのような対策ができるか、職員の中でディスカッションする。そういった方法もあると考えています。事例集であれば改訂は簡単ですし、コンプライアンスの推進の中で最も大事なのは研修だと思っていて、研修を充実させるための資料として活用できるのではないかと思います。

あと、コンプライアンス行動規範集の記載内容としては、先ほども話がありましたが、後ろの方に記載されている改めて注意すべきことを、もう少し膨らませて、最低限守らなければならないこと、特に基本的なものに加えて、個人情報やSNSや知財など、状況によって変わりますけれども近年重要性が増していることも記載しておくという考え方はあるのではないかと思います。

それに加えて、第1部、第2部という構成を取って、第2部で組織改善のためにプラスとなることを膨らませて書いて、これも研修をする際に「第1部の守るべきことはみんな読んでおいてね。今度は第2部のところ、この改善について協議をしよう」と。その中で具体的な改善策を出してもらって、それを実践して、それに対する評価をしていく、そういう研修の方法もあるのではないかと思います。

○藤本委員長

ただいまのご指摘について事務局からどなたか。

○事務局（人材育成部長）

ありがとうございます。確かに事例集というのは非常に重要かと思っていて、実際、行財政改革課というところで事例集を作っております。当初、事例集もこの中に入れようと思った時点もあったのですが、今回はそういったことで特段入れてはいません。

基本的な考え方として、当然のことを当然のものとしてまずは入れようということにしています、余り奇をてらったということではなくて、例えはよくないかもしれませんが、算数で言うと微分とか積分の教科書を作るのではなくて、まず九九の段階で書きましょうという話を私個人的には思っていて、ただ、九九だとして、小学生に教えるのはいいのですが、では中学生とか高校生とか大学生に今さら九九というところをどのように浸透させて、自分の身の一つといたしますか、皆さんがそらんじられるような九九レベルまで自分の体の一部として落とし込めるのかなというところを、実は心配していて、書いてあることはまさにそうですよねと、皆さんに納得、ある程度いただけるものかなとは思っていますが、そこの取り組み。先ほど研修というお話をいただきましたので、やっぱりそこをどう、組織のDNAと言いますか、そういった部分まで落とし込めるのかというところが、今後の取り組みの重要なところかなとは思っておりました。ありがとうございます。



#### ○事務局（総務局次長）

若干補足をさせていただきますと、コンプライアンスの研修については各階層別で全て入れ込んでいます。今回作成している行動規範集についても、やはり階層によって重点的に行う部分はそれぞれ違ってくると思います。先ほどお話がありましたように、当然のことは当然のこととして、新採に強く言うところ、課長クラスに言うところは分かれてくる。そういう使い方になると思っています。

あと、いわゆる集合研修は、年に1回とか限界がありますので、職場で週に最低1回はミーティング、朝礼を行っているのですが、その中で、例えば毎月1回、今回は事例を取り上げてディスカッションしてもらおうとか、そういう風に何回も何回も行動規範集を見る機会を設けてもらう。そういう仕掛けをしていきたいと考えております。

#### ○栗原委員

企業ですと、「うちの業務に関連があるのか」という視点で皆さんが見るので、階層別よりも、同じ業務を取り扱っている人の中でディスカッションする方がプラスに働くこともあると思うので、階層だけではなく、階層をまたいで同じ業務の中ですということも大事だと思います。

#### ○藤本委員長

ありがとうございます。それでは、小島さん、どうぞ。

#### ○小島委員

今、芳賀次長が言いましたが、行動規範集を作った時に、一人で寂しく見るのではポジティブにならない。組織としてどう活用していくか。総務局だけでなく各課でどう取り組むか。毎週色々声がけはしていくにしても、これをどう活用するかというアレンジを、組織で各課長がうまく取り組めるかというところがポイントだと思うのですが、今皆さんの話を聞いていて、どうするかという回答がないんです。そこなのでしょうね。だから、それは例えば局長なり、毎週課長会でやりますから、そういった時に行動規範集を踏まえて、その都度、私が考えた取り組みの仕方みたいなものを伝えて、活用すると、こういうことで使えとか、使ったらいいのではないとか、そういう風に持っていくことが、円滑に職員に浸透することにつながるのかなど。いかに浸透していくかということの方なのだと思う。立派なものをつくっても、結局宝の持ち腐れではどうしようもないので。

#### ○藤本委員長

ありがとうございました。それでは八島委員、いかがでしょうか。

#### ○八島委員

これは私の個人的な趣味になるのかもしれないのですが、このコンプライアンス行動規範集を初めに拝見した時に、結構盛りだくさんだなという感想を持ちました。エッセンス絞ってぎゅっと縮めて、もう少しコンパクトにしてもいいのかなという気はしました。

あと、細部の言葉遣いですが、4つの実践行動については「仕事を進めます」という風に、非常に積極的な感じを受けるのですが、例えば細部の項目になりますと、「個人の務め」では「大切にしましょう」とか、何々しましょうという言い方です。「私は何々します」「私たちは何々します」という言い方のほうが、より職員の方々の共感を得られやすいと感じました。

また、どうやって浸透させるかについて、私がほかの会社で拝見したものをお知らせしますと、こういう大きなミスが起きたという事例集を作って、イントラネットに載せて職員の方が随時見られるようにする方法をとっている会社もあります。

あと、360度評価と言いまして、普通は上から下の人を評価するのですが、下が上を評価す

る。上司に対して、ここが足りないのではないか。人事評価には直接結びつかないのですが、上司の方の気づきの機会を与えるということで、360度の評価を行っている会社もあります。

○藤本委員長

では、それについて、多少我が方の取り組みもあるでしょうから、人事課長さんがいいかな。

○事務局（人材育成部参事兼人事課長）

表現についてはおっしゃるとおりだと思います、もう少し推敲が必要だと感じました。

あと、事件の事例集のようなものをイントラネットに載せているというお話ですが、私どもでも社内LANを通じて、先ほど行財政改革課でまとめている事例集があると言いましたが、そういったものは職員で共有できるような環境にはしているつもりです。

もう1点、評価という部分でのお話でしたが、現在の人事評価の中で、課長に対して係長が評価をする仕組みはあります。それは人事評価の一部にはなっているのですが、ただそれが課長自身の成績には影響しないという意味では、八島委員がおっしゃったような人事評価の体系には入っているのですが、趣旨としては課長として足りない点、もしくはいい点を、さらに上司である部長が指導する際のツールとして使っているというものがございます。それ以上の、360度という横ですとか、そういった部分からの評価は、現状は取り入れていないという状況です。

○八島委員

あくまでもそういった方法がありますよということで、参考にさせていただければ。

○事務局（人材育成部参事兼人事課長）

参考にさせていただきます。

○藤本委員長

それでは、矢口委員、お願いします。

○矢口委員

どこまでお話しすればいいか。今回は具体的に行動規範集の細かいところの指摘まで入っていいのでしょうか。

○藤本委員長

これは未定稿で、まだ確定作業中だと思っていますが、さらに検討を進めていくにあたり、成案をどうするかというイメージの中で、お気づきの点があればご指摘も含めていただければと思います。

○矢口委員

わかりました、ではその点も含めて。まず、木村委員や里村委員から上司の話がありましたが、経営学ではリーダーシップ論というのがありまして、リーダーの役割は、パフォーマンスとメンテナンスを保つこととしています。パフォーマンスは成果を上げること、メンテナンスは組織の人たちがいかにコミュニケーションを図って仲良くできるか。その2つがリーダーの役割となっています。

組織を動かしていく際は、先ほども言ったのですが、トップのビジョンやシンボルは必要なのですが、実際に組織を動かしていくためのリーダーシップで重視されているのは、あくまでも中間の、ミドルのリーダーだと言われています。よく連結ピンとか、ミドルアップダウンというように、ミドルのリーダーがローアの意見を吸収して、トップの意見も吸収して、架け橋になって組織を動かしていくという考え方になっています。参考までにそういったところを考えてくださればと思います。

あと、里村委員が言ったことなのですが、マイナスのことばかり書いて作ってしまえばいいのかということ、私もそうではないと思います。この場合のコンプライアンスは法律のことですが、コンプライアンスを徹底的にやった結果、組織文化は非倫理的になったというケースがいくつもあります。やり過ぎるとよくないので、程度というのを見なければならぬと思います。

あと、事例集に関しては、私もあった方がいいと思ひまして、別途作った方がいいと思ひます。完全に同じケースというのは絶対に出てこないのですが、やはり参考にできるので、ケースごとに種類を区切って設けていくといいと思ひます。

中身を言っていくと細かいところがあるので際限がなくなるのですが、最初の4つの実践行動の部分で、「市民の立場に立って仕事を進めます」ということだったのですが、「立場に立つ」って、納得いくような気もするのですが、表現として少し弱いと思ひます。やはり仙台市は公共の福祉のための機関なので、「私は福祉、公益な観点から市民のために仕事を進めます」という表現の方が、職員の方が見たときに、「そうか、僕たちの仕事は公益とか福祉のためにやっているんだ」という、意識づけになるのではないかと思ひました。

また次の発言が回ってきたら、細かいところも答えさせていただこうと思ひます。

○藤本委員長

ほかの3つの柱のところではよろしいですか。

○矢口委員

はい。ほかのところは今のところは見ていなかったもので、また気づいたら答えたいと思ひます。

○藤本委員長

ありがとうございます。それでは芳賀次長から。

○事務局（総務局次長）

ありがとうございます。公益の観点からというお話については、私どもは職員となる時、辞令を市長から交付される時にサービスの宣誓ということをしておりまして、公共の福祉のために我々は仕事をするのだと。当然その気持ちをずっと持っているはずなのですが、もう一度思い出してもらおうという意味もあって、昨年度、管理職研修の時に、改めてこれが我々の初心だったはずだということでも示したということもございます。今お話があったご意見も踏まえて、組み立て直させていただきたいと思ひます。事例集等につきましては検討したいと思ひます。ありがとうございます。

○矢口委員

よろしくお願ひします。

○藤本委員長

では里村委員。

○里村委員

事例集として切り出す時は、例えば何をしてはいけないとか、そういうことを落とし込んでもいいかもしれませんね。行動規範というよりは禁止事項ですから。行動規範集に残すものと使い分けたいと思ひます。

「市民の立場に立って」と同じようなことが、3ページの推進理念に「市民とともに」とあります。分かりやすいというか、温かい感じがするのですが、理念で「市民とともに」として、市民がたくさんいらして意見が割れた時はどうするのかということになる。ですから「市民とともに」とか「市民の立場に立って」というのは非常に温かくて斬新なアイデアだと思ひます。

が、少しうるさ型の人から言わせると、何の意味もないのではないかとわれかねなくて、「市民の立場に立って」とか「市民とともに」というのは、少したきを入れたらいいのではないかと思います。

私は、第1回推進委員会には出席しなかったのですが、奥山市長のご挨拶を字で読みまして、「市政は市民の皆様の信頼なくしてこれを進めることができない」というお話とか、「より高い倫理規範を持って市民の方々の負託に答えていく」という、非常に強いメッセージが出ていますので、そういうところを推進理念に取り入れたらいいのではないかと思います。それが1点です。

民間では顧客第一、カスタマーファーストとよく言います。それはよく誤解されてしまう。お客様のおっしゃることは何でも「はいはい」と言って応えてあげなさいという風に。特に若い人で。しかし、金融の仕事はだめなものだめと言わないといけない。特に、銀行からたくさんお金を借りることはまずい、返済できないまでのお金を融資してはいけないんです。でも、お客様が貸してくださいと言ったら、顧客第一だから融資したらどうですかという風に、特に若い人は誤解します。そういう意味では、市民第一と言ってしまうと誤解があると思うんです。場合によっては、少数市民の意見を取り入れる必要もあるわけです。それは先ほどお話があった公共の福祉のためになるか・ならないかが判断基準であるので、その辺の言葉の整理はされたらどうかと思います。

それから、民間の行動基準に必ず出てくる「報・連・相」という言葉があります。ここでは「相談」という言葉はあるのですが、報告・連絡・相談と、多くのこういう行動基準を作るときに使っています。経営の本を読んでいますと、「よく上司に報告する者、成果も多い」という言い方があります。つまり上司に報告する人は、失敗も含めてするけれども、軌道修正もできる。ですから「報・連・相」をしっかりとやりなさいと、そういう報告・連絡。それで「相談」というのは下の人から見ると上司にしにくいんですね。そうすると、いい上司というのは相談しやすい上司なんです。いい部下というのは、安心して、ミスも含めて連絡する人なんです。それが非常に現場でも大事だと思いますし、そういうところをどこかに入れられたらどうかと思います。

もう一つ、これも民間の話で、経営学の本には最初に出てくるのですが、コミュニケーションは発信主義ではなく到達主義だという考え方です。これはドラッカーの「マネジメント」の1ページに出てくる話ですが、インドの深い森で大きな木が朽ちて自然に倒れました。倒れた音は聞こえますかという謎かけです。物理的には倒れた波長で音が出ているわけですが、そこに誰も人がいなかったら倒れた木の音はしないんです。なぜかという、発信はしているけど、受信機がないからです。我々人間と人間とのコミュニケーションでもよくあるのですが、「俺言っておいたから」と、発信主義なんですよ。ところが聞いている人は、何か別なことを考えていて聞いていないかもしれない。それはインドの森の木が倒れたのと一緒なわけです。だから組織における上司と部下、同僚同士でも、コミュニケーションをよくすることが組織開発につながるのですが、発信主義ではだめだと。幾ら発信しても聞いてくれる人のレシーバーが動かないとコミュニケーションは成り立たないということです。

こういうことも広くコンプライアンスの問題として捉えることが必要。コンプライアンスの範囲について、ここに図がありますが、どこまで狭義で絞り込むか、どこまで広義で広げるかという非常に難しい問題ですが、私はコンプライアンスをこうして時間を作ってやっていたら、やっぱり風通しのよい風土づくり、それから一人一人の職員の方がみんな仙台市の公共福祉の

増進のために働いているというモラルアップにつながるような、そういうものにしていただきたい。事例集を作った時は、研修で使えるわけです。そういう中で、我々こうして議論している最終目的は、市長がおっしゃられた、より高い倫理規範を持って市民の方の負託に応えていく。全てやれるとは思いませんけど、大きな礎になるという心構えで作られたらいいのではないかと思います。

○藤本委員長

ありがとうございます。では芳賀次長。

○事務局（総務局次長）

ありがとうございます。まず、理念の言葉も整理をさせていただきます。「市民とともに」という言葉については、私ども仙台市は市民協働を標榜してきたということが根底にありまして、こういう言葉を使わせていただきましたが、里村委員のご意見を踏まえて整理をしていきたいと思えます。

それから、「報・連・相」のお話につきましては、私どもも常々職員には話をしているところでして、特に悪い情報はとにかくすぐに上げろというお話は事あるごとにしております。この規範集の中にも連絡の報告ルートを入れていますが、確かにこの中でその部分が少し弱いというのがありますので、そこについても入れさせていただきたいと思えます。

あと、今いただいたお話、あと文言整理をさせていただきたいと思えます。ありがとうございます。

○里村委員

悪い情報こそ早く上司に伝えなさいということについて、私たちはそれにプラスアルファして、悪い情報を聞いた上司は絶対怒ってはいけないと言っています。幾ら下の人が悪い情報を伝えても、大体9割の上司は怒るんです。それではうまくいかないの、悪い情報を聞いたときに頼もしい上司ぶりを発揮してほしい。そういう意味では、両方に働きかけなければいけないことだろうと思えます。

○藤本委員長

ありがとうございました。では佐々木委員。

○佐々木委員

資料3-1の3ページ目のコンプライアンスの推進理念、長くて何を言っているか伝わってこない。役所の人間は漏らさず全て盛り込むからなのかもしれないが、一つの文章の中に「市民」が3回出てきたり、逆に長い分、インパクトに欠けて伝わってこない部分があるのかな。言いたいことは何かを明確にするといい理念になるのかなと。私自身、その答えはないのですが、印象としてはそう思いました。

○藤本委員長

何か事務局から。

○事務局（総務局次長）

最初の委員長のお話で出た、事務局が悩んでいるという話。その悩みがこの部分に表れていますので、なお悩んで検討したいと思えます。

○藤本委員長

昨日打ち合わせした時は確かもう1行ぐらい少なかったのですが、決意表明なり思いを盛り込むとこういう風になるのだなと思いつつながら資料を私も見ていました。「市民とともに」というのは確かに行政を進めていく上での基本的な部分で、市政全体では欠かせないフレーズなので

すが、コンプライアンスという場面でどうなのかということになった時に、コンプライアンスの推進理念としてどういう表現がいかについては、佐々木委員が言われたような絞り込みがあってもいいのかもしれないですね。加藤委員。

○加藤副委員長

今の話に続けて言えば、私はこの箱の上を書いてある2行がシンプルで、何のためにやるのかというのが分かりやすく、いいなという気はしております。

今お話を聞いていて、立てつけの問題なのかもしれませんが、個々人の務めと上司の務めが分けて書いてあると、上司・管理職は、個々人に入っていないかのような印象を受けるという皆さんからのご指摘はよく分かりました。行動規範集をどう使うかといった時に、研修で使います、研修は階層別に行いますとした時に、例えば「上司の務め」と書いてある部分は全部抜いて、全職員に共通して使えるものとしてこの行動規範集を作って、民間で言えば支店長とか次長とか、私どもでは課長とか管理職研修用に、あなたはあなたの職場でこんなことをしなくてはいけないですよというものを作るのがいいのかということの一つ思いながら、もう片一方で、私は性格が余りよくないのかもしれませんが、そういう風に上の人にはしなくてはいいとここに書くことによって、一般の職員が、あなたはここに書いてあることをしていないよねという意識を持てるような、そういった作りとして考えた時に、表現の仕方はさておき、こういう作りもおもしろいなと実は最初から思っていました。

○藤本委員長

いかがですか。

○里村委員

研修に使いたいという希望ですが、研修は、階層別研修と業務別研修と両立てにすべきです。階層別研修というのは、例えば市役所の課長の研修だとポジションが違うでしょう。だけど、課長という共通事項があるので、課長として心掛けることは教えなければいけない。それで、同期とか1年ぐらい先輩の課長が集まってくると、結構あいついい課長やっているなという話になるんですね。だから、階層別研修はものすごく大事です。さはさりながら、業務が違うと業務別研修も別途作らなければいけない。そこで、コンプライアンスの規範集をどう使うかという時に、これができて、階層別に使えるかな、業務別に使えるかなということを考えなければいけないのですが、大体は業務別用にまではなかなか規範集は作れない。そうすると、その辺のカバーは事例集が使えるかもしれません。ある業務に非常に起こりやすいミスや違反のところ。事例集があれば業務別研修の時に、今日は10ページと15ページと16ページをやるという風にもなるので、やっぱり事例集は非常に役に立つ道具じゃないかな。それを行動規範集に入れてしまうと非常に大きくなる。だから、皆さんから出た意見を上手に組み合わせると回答が出てくるような気がします。

○藤本委員長

ありがとうございました。

それでは、皆様からご意見をいただいたわけですが、お聞きになられた中で補足や、さらにとご意見がありましたらお願いいたします。

○小島委員

今、里村委員が言いましたが、階層別研修等については総務局が研修所でやるというのが一般的ですよ。業務別となると、例えばうちの局では技術管理室があって、技術者研修などをやっています。色々な研修を組織ごとにするのは可能で、そういったものに活用できるよう

に促していく。中身というより活用の仕方としてこういうことができるので、そういう風に仕向けることが必要なのかなと思っています。これは私にも関わってくるのですが、連携をとりながらやれればと思いました。

○藤本委員長

研修所長さんっているんだっけ。今年異動で行かれたようですが、何か随分話題になったので、発言があれば。

○職員研修所長

研修のあり方につきましては、階層別の研修、それから各職場での研修、それぞれの局で業務ごとに行っている職場別研修もごさいます。研修のあり方として、研修をして、その後、職員の意識や上司の行動の変容など、果たしてどこまで研修が身になっているかという部分のフォローが、まだし切れていない部分もごさいます。そういったことも含めて、より研修が身につく、効果的な素材としての事例集というお話もごさいましたので、それぞれの職場に向けてよりいいものになるよう、そういった素材づくりも含めて考えていきたいと思います。

○藤本委員長

皆さん、今、研修という言葉をお使いになられてお話をいただいておりますが、多分微妙にイメージが違っておりまして、仙台市の職員研修はどういうのがスタンダードかといいますと、20年、30年前のいかにも市役所らしいという求められ方をした時代には、例えば係長になると研修をするのですが、人事院で考えているシートというのがありまして、大体それは60点ぐらいを目指すものを想定してやります。ところが、その後市役所に求められるものが専門化、高度化してきたために、そういう60点の部分は、常識でしょう、係長になったんだから常識でしょうと、その分は落ちてしまった。むしろ大事なものはテーマを絞った専門研修の方にシフトしてきているという状況があります。コンプライアンスの研修は、60点と言っては変ですが、そういう基礎的なところを目指すべきものでもあるのですが、そういうものは研修で全てができるというわけではないにしても、位置づけが少し変わってきてしまっているというのがあります。だから、所長から今お話をいただいた中で、どういう形で研修の中に取り込んでいくか、階層別と業務別の中でどういう風にしていくかということは、改めて考えなければいけなくなってきていますね。

ほかにご意見がありましたらお願いいたします。はい、どうぞ。

○矢口委員

補足だけいいですか。行動規範集の2ページの、「コンプライアンスとは」のところですが、「良心に従っての行動」という言葉がありますよね。この場合、社会の要請などに応えていくというのは、企業倫理やCSRでは、受動的な扱いになるんです。積極的とか、先取りのというのはどういうことかという、社会から要請されていないんだけど、さらにもっといいことをやりましょうというのが、積極的・先取りという扱いで、「積極的」という言葉はそういう風に使っているの、そこをどう捉えたらいいかというところがあります。「社会のニーズに適応した行動」といった形に変えるとか、そういうことが望ましいかと思います。あとは「積極的に市民の声を聞いてニーズを把握する」とか、そういう意味での積極的は使えると思うのですが。その辺を考えてもらえればと思います。

○藤本委員長

はい。それもよろしくお願いします。

それでは、時間もまいりましたけれども、今日は長時間本当にありがとうございました。

おおむね資料2、資料3に沿いながらご説明をいたしまして、様々着眼の違う視点からのお話もいただきましたので、これをもう少し事務局として精査、ある意味でバージョンアップしながら、そこにアンケートの部分も取り込みながら、改めて内容を精査していきたいと思ます。次回どこまで進められるかですが、この部分を引き続きお願いをしたいと思ます。

(2) その他

○藤本委員長

その他、事務局からありますでしょうか。

○事務局（コンプライアンス推進担当課長）

ありがとうございました。

次回の日程について、もう一度最終確認の調整をさせていただきたいと思ます。

また、この場では具体的な文言の部分等でいただけなかった意見や、後日気がついた部分など、もしございましたら事務局までメール、ファクス等でいただければ、次の時までには反映させられる限り反映していきたいと思ますので、よろしくお願いいいたします。

○藤本委員長

必要があれば担当課長が参りますので。

○事務局（コンプライアンス推進担当課長）

直接行くことも大丈夫ですので。

○藤本委員長

皆様の方からございませんでしょうか。よろしいでしょうか。

3 閉 会

○藤本委員長

それでは、本日は以上でございます。長時間どうもありがとうございました。

以上、議事録の内容につきまして、すべて相違ありません。

平成 27 年 6 月 30 日

議事録署名者

(委員長)

藤 本 章

(委 員)

栗 原 けやわ