

平成 27 年度第 4 回 仙台市コンプライアンス推進委員会 議事録

日 時：平成 27 年 6 月 8 日（月） 15：00～16：55

会 場：市役所本庁舎 2 階 第 1 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) 職員意識調査の結果報告について

(2) 仙台市コンプライアンス行動規範集（素案）について

(3) 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 コンプライアンス推進に係る職員意識調査報告書（案）

資料 3 仙台市コンプライアンス推進の全体像

資料 4-1 仙台市コンプライアンス行動規範集（素案）

資料 4-2 行動規範集の構造

資料 5 職員意識調査の行動規範集（素案）への反映について

資料 6 仙台市コンプライアンス行動規範集（骨子）等に対する主な委員意見と
事務局対応（案）

参考資料 職員意識調査 Q39 自由記述の主な内容

1 開会

○事務局（コンプライアンス推進担当課長）

定刻となりましたので、ただいまから第 4 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

皆さん、お忙しいところお集まりいただきまして、ありがとうございます。

初めに、議事録署名委員の指名ですが、本日は小島委員にお願いをいたします。

議事に入ります前に、定足数と資料の確認について、事務局からお願いします。

○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します。

続いて資料の確認をさせていただきます。お手元に、座席表、資料として、次第、資料一覧、資料の 1 から 6、参考資料を置かせていただいております。資料の不足等がありましたら、事務局までお申し付けいただきたいと思います。

○藤本委員長

よろしいでしょうか。

2 議事

(1) 職員意識調査の結果報告について

(2) 仙台市コンプライアンス行動規範集（素案）について

○藤本委員長

それでは、本日の議事に入ります。

本日の議事は2点、(1) 職員意識調査の結果報告について、及び、(2) 仙台市コンプライアンス行動規範集（素案）についてです。

議事が2つございますが、関連しており、意識調査の結果報告を行動規範集の方に反映したいと考えておりますので、2点について事務局からまとめて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）

ただいま委員長から説明がありましたとおり、資料2から資料6まで、一旦通して説明させていただきますので、お願いいたします。

資料2は、先月実施いたしました職員意識調査の報告書（案）として取りまとめたものです。

1ページをご覧くださいと思います。今回の調査の目的は、今月末までに取りまとめることとしている行動規範集について、調査結果を反映させ、職員の意識に沿った中身とすることを目的として実施したものです。調査項目は、(2)のとおり、全部で39問です。

(6)をご覧くださいと思います。有効回答数は3,822件で、有効回答率が73.3%となっています。所属ごとに回答数・回答率の状況を表としてまとめています。所属としては、本庁、区役所、公所という区分けにしています。なお、公所としては、例えば保育所や清掃工場、動物公園といった所属を指しているものです。

3ページと4ページは、回答をした対象者の属性をまとめたものです。

5ページから、調査結果についてご説明をさせていただきたいと思いますが、主に特徴的な部分や、あるいは行動規範集に反映した部分を中心に説明をいたします。

5ページは、仕事に対する意識について伺ったところです。この調査結果の基本的な分析の方法を先にご説明させていただきますが、まず質問ごとに単純集計を行っています。この設問であれば、自分の職場の組織目標を知っているかどうかということで、全職場を通じて「知っている」方が83.8%、「知らない」という方が15.2%。こういった形でまずは単純集計を行い、5ページの中段以降にございますが、職場ごと、それぞれの職場の職階ごとに、クロス集計を行っています。また、この後出てまいります、設問同士の関連性を見たい場合は、そういった観点でのクロス集計も別途行っています。

6ページから7ページでは、仙台市の中における自分の仕事の果たす役割に対する理解度をQ2で伺っていきまして、Q3で自分の仕事に対する誇りを持っているかどうかを伺っています。クロス集計を見ていただくと、いずれも職階が上がるほどこういった意識が高まる傾向があることが見て取れるところです。

8ページでは、先ほどの2問同士の関連性を見るためにクロス集計を行っております。仕事の役割を理解しているほど、自分の仕事に対する誇りも持っているということで、相関関係が見て取れます。ここから、仕事の意味を考えながら業務に取り組むことが、誇りや意欲につながるのではないかと考え、こういった要素も規範集に盛り込むこととしています。

9ページのQ4では、仕事の進め方に迷った時にどのような点を重視するかということをお伺っています。「法令等に準拠しているか」をトップとして、次いで、市民に関連した判断基準を重視して仕事を進めているというところでした。

続きまして、10 ページからは、職場内のコミュニケーションについての設問です。何点か質問していますが、内容としては、上司への意見や報告ができているかどうか。あるいは同僚同士で助け合っているか。そういったことを聞いています。

全般的な傾向を申し上げますと、例えば、12 ページの Q7 では、上司からの指示に疑問を感じたときに意見等を言うことができるかどうか伺っていますが、職階が管理職から一般職にかけて低くなっていく、あるいは一番下の表のように年齢層が低くなっていくにつれて、そうしたことが「どちらか言えばできない」という割合が若干高まる傾向があります。コミュニケーションに関するほかの設問でも、おおむね似たような傾向が示されています。こうしたことから、特に上司の役割として、部下の意見を積極的に聞くことが、風通しのよい組織づくりのために必要ではないかということで、規範集にもそういった要素を盛り込んでいるところです。

続きまして、19 ページでは、3 点目の質問項目として、ミスの発生リスクや防止策、発生時の対応について伺っているところです。

Q15 から、主に自らの業務量と、リスクの発生との関連性について分析を行っています。

Q15 では、自らの業務量について「多すぎる」とか「やや多い」と感じている割合を示しています。下のクロス集計では、業務量については係長職で「多い」と感じている割合が比較的高まっています。また、21 ページの Q17 は、一部の人について業務が集中してオーバーワークになっていないかどうかという設問で、「一部の人に仕事が偏ってオーバーワークになっている」と感じている人が、単純集計で4割以上いる状況になっています。

また、22 ページの Q18 では、自らの仕事上リスクと感ずるものを聞いています。「個人情報の取扱い」がトップに来ていますが、3 番目として、「業務繁忙による判断ミス」を挙げている方もかなりいます。22 ページの下のクロス集計では、先ほどの業務量と、業務繁忙による判断ミスのリスクの関連性を分析しています。自分の業務量が「多すぎる」と感じている職員の8割以上が、業務繁忙による判断ミスをリスクであると感じている結果となっています。こうしたあたりは、職場内の業務分担という点での課題という見方もできるかと考えています。

続きまして、23 ページ以降では、業務の進捗状況について上司への報告、上司からの確認、また組織内でのチェックができていくかどうかということについて伺っています。

25 ページでは、上司から進捗状況について適切に確認を受けているかということと、自ら上司に対して適切な報告ができていくかといった関連性を分析したものです。上司から適切に確認を受けているという職員ほど、自らも上司への報告が適切にできているという傾向が出ています。上司から部下への適切な働きかけというものが、部下のいわゆる「ホウ・レン・ソウ」にも影響を及ぼすというところが見て取れます。こうしたところからも、風通しのよい組織づくりにあたり、上司の役割というものが重要な要素ではないかと考えています。

続きまして 28 ページでは、業務の引き継ぎについて聞いています。29 ページで、業務量に関する感じ方と、業務の引き継ぎの関連性について分析を行っており、業務量が多すぎると感じている職員ほど、業務についての引き継ぎが不十分であると感じている傾向が出ています。

同じように 31 ページでは、マニュアル等が整備されていてきちんと更新されているかという質問項目と、業務が適切に引き継がれているかという質問の関連性について分析をしています。こちらでも、マニュアル等があつてきちんと更新されているほど引き継ぎが十分なされているという結果が出ています。こうしたことから、確実な引き継ぎをするためにも、マニュアル整備の必要性があるということが言えると考え、規範集にもそうした要素を盛り込んでいます。

また、32 ページの Q26 では、自らがミスをした場合に速やかに上司に報告ができるかど

うかという質問をしており、9割以上が「できると思う」という回答をしています。

続きまして、33 ページ以降では、不祥事や不正に関する意識について何点が伺っています。まず、Q28、Q29 は、このたびの衆議院議員総選挙等における不適正事務処理の事案について職員の所感等を伺ったものです。

続きまして 34 ページは、ここ 3 年以内に自分の職場内で通勤手段の虚偽報告などの不正を見聞きしたとき、何か行動を起こしたか、起こさなかった場合にはその理由について伺ったものです。結果的に何も行動を起こさなかったという回答数が 65 人ありまして、その理由について 34 ページの下の表にまとめています。「上司も黙認していたため」や「関わりあいたくなくなかったため」といった回答が続いています。こうした職場の雰囲気や上司の態度等が、職場づくりにあたっての課題であると考え、この辺りについても行動規範集の中で触れているところです。

また、36 ページでは、本市職員の不祥事があった時に、それを自分の場合に置き換えて考えているかということをお伺いしております。こちら傾向としては、職階が管理職から一般職に向けて低くなるほど、そういったことを考えないという回答の割合が若干高まる傾向にあります。こうした辺りの意識づけについても規範集を作るにあたっての課題と考えています。

37 ページ以降では、不祥事が発生する原因について聞いています。それぞれ Q35 と Q36 で、公務内と公務外の不祥事に分けて原因を聞いています。

まず、Q35 では公務内の不祥事。こちらについては「業務繁忙」をトップに挙げる職員が多かったところです。それから 38 ページの Q36 では公務外の不祥事。こちらについては個人的な資質を 1 番目に挙げる職員が多かったという状況です。

40 ページでは、仙台市職員としての行動について等ということ、市民からの信頼を得るために必要な要素は何かということをお伺いしています。「法令等の遵守」をトップに、ご覧いただいたような要素が必要だという回答をいただいています。回答の上位に来ている項目を中心に、規範集を作るにあたって大切な要素であるということ参考とし、取りまとめをしています。

ここまで質問項目の分析を行ってきましたが、全般的な傾向として、特定の部分の意識が低いとか、あるいは不祥事に対する関心などが際立って不足しているというところは見受けられない結果ではありますが、先ほどありましたように、例えば上司と部下との間のコミュニケーションや、一部職員の業務の偏り、あるいは職階別による意識の温度差などにおいて、課題も見受けられましたので、そのような部分について行動規範集の項目に反映しています。

41 ページでは、最後に自由記述として、職員からの自由な意見を回答いただいたものについて、505 件あり、主な内容をカテゴリー別にまとめています。

本日、参考資料をお配りしていますが、こちらは、先ほどのカテゴリー別に、主な意見について要約したものです。多岐にわたっていますが、例えば、行財政改革によって人員が減った中でも業務量は減っていないとか、あるいは人事異動が固定的になっているのではないかと、あるいは管理職の資質に対する意見、そういった項目が多く見られた状況になっています。

職員の意識調査についての説明は以上でございます。

続きまして、コンプライアンス行動規範集にかかわる部分について説明いたします。

まず、資料 3 をご覧いただきたいと思います。こちらは、仙台市のコンプライアンス推進の全体像として、前回の委員会でもお示しをさせていただき、色々ご意見をいただきました。そういった点も踏まえて再度整理をし直した資料になっています。目指す姿など、表現的に改めた部分もあります。そういったところは、規範集の説明の時に触れさせていただきたいと思いますが、特にいただいていた意見として、職員の取り組みの部分で、いわゆる職員といった

時に上司の役割のすみ分けが分かりづらいという部分や、あるいは組織づくりに際しては特に上司の役割というものが重要だというご意見もいただきました。そういったところがより分かりやすくなるように、いわゆる職員の意識向上、行動変化、具体的な取り組みといった部分では、仙台市職員であれば誰でも共通して取り組むべき項目ではありますが、その中でも「部下を持つ職員の取り組み」を内書きする形で取り出した図に改め、それが組織づくりに最も重要であるという意味合いの図に修正をしています。

資料3の2枚目の上位計画との関係性については前回と特に変更はございません。

この図を前提として、資料4-1と4-2で、仙台市コンプライアンス行動規範集の素案についてご覧いただきたいと思えます。

前回の委員会で、骨子の案としてお示しして、色々ご意見をいただきました。ご意見を踏まえて事務局で修正を入れた部分、その後の作業の中で職員意識調査の結果などを踏まえて追記などを行った部分を中心に説明させていただきたいと思えます。資料4-1が本体で、資料4-2が規範集の全体の構造をまとめた資料になっていますので、資料4-2については適宜併せて参照しながらご覧いただければ理解の助けになるかと思えます。

行動規範集の目次の次のページに「職員の皆さんへ」という白紙のページがありますが、こちらは市長のメッセージを掲載する予定としています。

1ページでは、「コンプライアンスとは」として、主にコンプライアンスの範囲、目指すところを説明しています。内容については前回の委員会で説明したものと同様ですが、こちらの図の表現で、前回、矢口委員から、社会的要請に答えていくという部分を、事務局で「積極的な行動」と表現していた部分が、一般的な言い回しにはそぐわないというご意見をいただきましたので、「市民のニーズや社会の要請に応える行動」という表現に改めています。

2ページは、推進理念です。前回、文章的に長くて色々なものが盛り込まれ過ぎて、ポイントがどこか分かりづらいというご意見もありました。前回も表現としては使っていましたが、「市民との強固な信頼関係を構築」といった部分を中心に据え、ポイントを絞って簡潔な表現とさせていただいたところ です。

3ページでは、全体像を行動規範集にも載せた方がよいというご意見がありましたので、加えています。図は先ほどと同様ですが、説明文の中で、前回もご意見ありましたが、部下を持つ職員の意識改革というものが職場づくりにあたっては重要だといった旨を加えております。

続きまして、4ページからが実際の中身となります。まず4ページ(1)、職員の行動の根本原則。こちらは新たに特出しをした項目になっており、前回の資料では最後の部分に追記のような形で書いていた内容ではありましたが、職員が実際に判断に迷うような状況に置かれた時等に、個人的な判断基準というものではなくて、組織共通の判断基準として、まずはこういったものが存在することが大事であろうというご意見を踏まえ、最初に持ってきたものです。「その判断が最善であると市民に説明できますか?」ということで、つまり公の場などで自分のとった行動が最善であると説明できるかどうかを自問自答しましょうという内容でございます。これを前提として、(2)として4つの実践行動がございませう。

まず、4つの実践行動を説明している3行の文章のところ、この4つに共通する観点として、常に行動の根本原則に立ち返るということ、公共の福祉の増進という観点を基本とすることが、まずは基本になるということを示した上で、4つの実践行動を掲載しています。掲載順について若干整理をしまして、このような順番にさせていただいております。

表現を修正した部分といたしましては、1番目の「私は、市民の目線を大切に、仕事をしま

す」ですが、前回の資料では「市民の立場に立って」という表現をしていました。前回の委員会での、市民の立場に立って考えるということが重要であるとともに、公共の福祉の観点から行政の立場を優先せざるを得ないという場面もある、といった意見を考慮した結果、表現を改め、「市民の目線を大切に、仕事をします」という表現としています。

4番目の「私は、チーム力を高め、よりよい仕事をします」についても、表現を改めています。前は「仲間を大切にし、チームで助け合いながら仕事をします」という表現でしたが、「仲間を大切にし、チームで助け合う」について、ポイントとして何を一番重視しているか、焦点がはっきりしないという意見がありました。そうしたことから、今回は、チーム力を高めるという点にポイントを一本化し、チーム力を高めることで、よりよい仕事、高いパフォーマンスにつなげるといった点を打ち出したものとなっています。

続きまして5ページでは、規範集の全体構造が分かるように体系図を入れているところです。

6ページ、実践行動の1番目の「私は、市民の目線を大切に、仕事をします」ですが、この一番上の段の囲みの下から、4行ほど文章を加えています。これはこの後、登場してきます①「親身になって考える」以降の3つの視点を採用した考え方や理由が、最初になければいけないのではないかと考え、このような説明書きを加えております。以下、この後出てきます3つの実践行動についても、同じような説明書きを加えた修正を行っています。

また、前回、個々人の務めと上司の務めをはっきり区別して掲載していましたが、そこが分かりづらいくらいとご意見をいただきましたので、まずは「具体的な取り組み」という括りで、全ての職員に共通する事項を記述した上で、その中でも「部下を持つ職員の取り組み」として留意すべき点を特記するといった形式に改めています。

また、この取り組み内容の文章の語尾の表現について、前は「何々しましょう」という表現でしたが、原則として「何々します」という強めの表現に、ご意見を参考に改めています。

また、できるだけコンパクトな分量というご意見もありましたので、そういったことを心掛けるために、前は関係法令とか参考事例等も間にとりどころ載せていましたが、それについては行動規範集では割愛し、例えば事例集等の作成にあたり、そうした要素も加えていくことを検討したいと考えています。

また、前は③「親切丁寧に」が順番としては最初でしたが、やはり市民応対に際して最も大切な姿勢と思われる「親身になって考える」ということを最初に持ってきた方がよいだろうと考え、順序の調整を行っています。

8ページでは、実践行動の2番目の法令等の遵守と、それから公務内外にわたる高い倫理観を持った行動です。内容について基本的に変更はありませんが、「部下を持つ職員の取り組み」の3点目として、部下の業務や、サービスに対するチェック、指摘といった項目を追加しています。

9ページの、③「公務外でも公務員」の、具体的な取り組みの3点目として、不祥事があった場合に自分の場合に置き換えて考えること、「部下を持つ職員の取り組み」についても、不祥事等があった場合には部下に情報提供し、注意喚起を行うといった項目を追加しています。

今申し上げた追加項目については、先ほどの職員意識調査の中で課題と思われる点として説明させていただいたものへの対応として反映をした部分です。

続きまして、12ページの実践行動の3点目、「正確性を期し、積極果敢に仕事をします」という部分です。これも基本的な内容に変更はありませんが、①の「正確な仕事のために」の具体的な取り組みの3点目で、「ハウ・レン・ソウ」という視点が大事だというご意見が前回ございましたので、追加をしています。

また、同じところの4点目に、マニュアル作成に関する項目を追加しています。同じように、部下を持つ職員の取り組みの3点目にも、マニュアル作成についての項目を追加しており、こちらも意識調査の結果を反映したものです。

次に、13ページ、③「あくなき改善」の、具体的な取り組み、それから部下を持つ職員の取り組み、両方にわたって、中点の1番目に、自分の担当業務に関する十分な知識や技術を身につけることに関する項目を追加しています。これも意識調査の結果、市職員として必要な視点であるという意見が多数あったことから、それを反映したものです。

それから、15ページ、チーム力を高めるといった部分の、①「職員同士がつながる」の説明書きの部分に、コミュニケーションというものは相手に到達して初めて成立するという旨の記述を加えています。こちらも前回の委員会でのご意見を踏まえたものです。

また、同じ①のところの、部下を持つ職員の取り組みとして、中点の1つ目、部下の意見を積極的に聞くという項目を追加しています。こちらも意識調査の結果の中で重要と思われる要素を盛り込んだものです。

続きまして、16ページの上の箱囲み、こちらはチームで取り組むという視点の中の項目になりますが、部下を持つ職員の取り組みとして、中点の1つ目で適切な業務配分を追加しています。こちらも意識調査の結果を踏まえたものです。

それから、③「ともに成長する」の具体的な取り組み、部下を持つ職員の取り組み、両方にわたり、中点の1つ目で、自分の仕事の果たす役割を考えると、目的意識を持つことといった項目を追加しています。こちらも意識調査の結果を踏まえたものです。

また、16ページの最後に、部下を持つ職員の取り組みだけではなくて、いわゆる先輩職員として、後輩職員のサポートや、コミュニケーションの円滑化、そういった役割が重要であるということの特記しています。

以上が行動規範集の素案の中身のご説明です。

続きまして、資料5は、「職員意識調査結果の行動規範集(素案)への反映について」として、職員意識調査の分析から得られた傾向や課題を踏まえ、実践すべきと思われる取り組みを規範集にどのように反映したかということをもとめたものです。具体的には先ほどの説明の中で全て触れておりますので、逐一の説明は割愛をさせていただきたいと思いますが、例えば(1)「仕事に対する意識について」ということについて言えば、下線を引いたように「自分の仕事についての政策上の役割をよく理解しているほど、仕事に対する誇りを持っている傾向がある」といった分析ができたことから、このような意識づけを高めていく方向での取り組みを追加しています。このような形で各項目について反映していますので、ご覧いただきたいと思います。

最後に、資料6は、前回お示しした規範集の骨子案に対していただいた主な意見と、それに対する事務局の対応をまとめたものです。こちらも、これまでの説明の中で一通り触れておりますので、逐一の説明は割愛したいと思います。この中で、要調整となっている項目についても、規範集の文言の最終調整作業を進めていく中で反映をさせていただきたいと考えています。

説明は以上でございます。

○藤本委員長

どうもありがとうございました。それではご審議をお願いしたいと思います。まとめてご説明申し上げましたが、まず(1)コンプライアンス推進に係る職員意識調査報告書(案)について、お願いをしたいと思います。現在、案という形でまとめましたが、これは行動規範集策定のために推進委員会として職員向けの調査を行ったもので、私の知る限りでは、職員向けに

これだけの大規模な調査を行ったのは初めてだと思います。

本日ご議論をいただきながら、内容についてご了承をいただけましたら、報告書という形で職員にもフィードバックしていきたいと考えております。回答の分析の中で、設問同士のクロス集計をかけているものもございしますが、このほかにもこういった設問同士でクロスしてはどのようなご意見がございましたら、併せてお願いをいたします。また、感想やご質問でも結構ですので、お願いしたいと思います。では、木村委員から。

○木村委員

感想めいた話になってしまうかもしれませんが、私も区役所という立場で資料を見させていただき、仕事に対する誇りについて、区役所の一般職員が、総じて持っているという状況ではあるのですが、他に比べると、「どちらかといえば持っていない」、「持っていない」という回答が多かった状況を見ながら、区役所としても何らかの形で対応していかないといけないという課題認識をさらに持ったところ です。

様々な観点で調べていただき、色々参考になる事例があると思います。上司・部下関係なく、組織としてうまく話し合える環境をつくっていかないといけないという課題認識はずっと持っていたのですが、今回の結果を見ても、そうした必要性がさらに検証されたと思っていました。ただ、実際にどうしていくか、どういう風にすればその組織なりの職員同士の色々な意見交換ができるかということについても、併せて具体論として考えていかないといけないと、課題認識をしたところ です。以上でございます。

○藤本委員長

ありがとうございます。では栗原委員、お願いします。

○栗原委員

とても細かくまとめていただいたので、興味深く読ませていただきました。この報告書自体をどうこうというより、この報告書をどう行動規範集につなげていくかという形になると思いますので、集計結果自体に対する意見は余りないのですが、行動規範とつながる形でコメントをしますと、例えば22ページで、仕事におけるリスクの優先順位が出てきましたので、行動規範集の中で、集計結果としてこういうリスクが考えられるとか。あとは、行動規範集について、上から目線で定めたものではなく、アンケートの集計結果で一般職員の意見も取り入れて、こういうシステム上のデメリットがあるとかこういうリスクの懸念が高いとか、この調査結果を踏まえて規範集ができた。そういう道筋が示せると、より身近なものに感じられると思います。

あとは、34ページの「不正について見聞きしたことがありますか」という質問について、「ある」と答えた方が3.8%いらっしゃる。それについて「何か是正のための行動をしましたか」のところ、で、「していない」という方が44.8%いらっしゃる。これは問題かと思っています。これについて、規範集の中で内部通報窓口について書いていただいています。それとは別に、内部通報窓口を周知するのと並行して、例えばもっとハードルが低い相談窓口を置くとか、そういった形の是正手段を設けても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。では小島委員。

○小島委員

19ページ、ミスが発生リスクや防止策、発生時の対応というアンケートが一連ありますが、業務量は適正かということに対して、1割強の方々が「多すぎる」という。私の管理職としての感想になってしまうかもしれませんが、ある面ではやむを得ないところがあるので、それを

組織としてどうカバーしていくかが、非常に大事だろうと思っています。そういった視点で見た時に気になるのは 26 ページで、例えば「ミスが発生しやすい業務は複数人で確認をするなど」のところで、管理職ではちゃんとやっているというのが多いのですが、「どちらかと言えば行われていない」という数字に着目すると、一般職が多い。その意識のギャップがどうもありそうで、先ほど木村委員も言いましたが、風通しをよくして、意見の言い合える職場にしていくことが大切。だから、短絡的に行財政改革はやり過ぎだという話ではなくて、それはそれとして、今の状況の中でどう改善できるかという職場環境について、これは前回も言いましたが、各々の職場で考えていくきっかけになればなど。そういう意味でこのアンケートを見てみました。

○藤本委員長

ありがとうございます。それでは、加藤委員。

○加藤副委員長

気になるのは、業務の量とか難しさが様々なミスにつながっていくという結びつきになっているところが多いのですが、本当にそうかというところが、よく分からない。一般的なイメージとして聞かれれば、確かにアンケートはそういう風に答えやすいのですが、個々の事例についてミスした人が答えているわけではないので、一般的なイメージのアンケート結果と、本当のミスと業務量の因果関係がどのようになっているかというのは、アンケート結果だけでは分かりにくいと感じています。業務量を減らせば本当にミスが減るのか、ということもよく分からない。ただ、業務量が多いと間違いやすいという一般的な傾向は、間違いなくあるとは思いますが、このアンケートのボリュームとしても多くはなっているのですが、そこに焦点を当てて、ではどんな対策ができるのかということ、コンプライアンスの行動規範集でもなかなか対応できない部分だと。結果論で何とも言いようがないのですが、アンケートのとり方について、もう一工夫が必要という気がしないでもありません。

○藤本委員長

では佐々木委員。

○佐々木委員

大変興味深く読ませていただきました。特に 8 ページのクロス集計、「理解していない」という人数が 16 人なので、これをそのまま一般化するのは難しいとしても、その上の「どちらかと言えば仕事の役割を理解していない」という方が、モチベーション・誇りについて非常に低いことから、自分の仕事の役割をきちんと職員が理解する、理解していただくことが、大事だと感じました。

それから、25 ページのクロス集計。上司から部下に対する日常的なコミュニケーションが、逆に上司に適切な報告がなされる入り口だということを、こういった資料で改めて考えさせられたということがございます。

あとは、例えば 12 ページの Q7 で、部下から上司に対して意見を言うことができますかで、「どちらかと言えばできない」が 9.3%。これに対して 13 ページの Q9 で、上司は部下の話を「どちらかと言えば聞いていない」が 2.4%。若干ですが、ここら辺が上司の意識と部下の意識の乖離かなど。数字は大きくないのですが、こういった部分を感じました。

全体としてこういった検討・調査は初めてだと思いますので、すごく考えさせられたという内容です。以上です。

○藤本委員長

ありがとうございます。では里村委員、お願いします。

○里村委員

この意識調査を見させていただいて、何点かシャープなメッセージが出ているように思いますので、それをお話ししたいと思います。

それをどういう形でこの行動規範集に反映させるかという意見ですが、最初は佐々木委員と同じで、8ページのところです。仕事に関する政策上の役割の理解度というのは、なかなか一般の職員には難しいと思います。さはさりながら、右側の「仕事に対する誇り」のうち、68.8%の方が持っていない。しかも、こういう調査は少し自分をよく見せようとする傾向があると思いますが、それでも68.8%の人が持っていないと。私は非常にショックを受けました。ですので、行動規範集の中に、表現の仕方は色々あると思いますが、仕事に対して誇りを持ってやりましょうとか、仕事に対して誇りを持てるように頑張りましょうとか、そういうことをどこかに入れたらいいと思います。

行動規範集の全体の骨組みは非常に改善されてよくなったと思いますから、その骨組みを変えずに、仕事に対する誇りに対して、これだけ少ないですから盛り込んだらどうかと思います。もう器はできているので、そこを文字に落とすということだろうと思います。

非常に興味深かったのは19ページです。これは小島委員からも出たところでした。係長職は仕事が多いということで、これは一番頑張ってもらわないといけないところですので、そういうことではいいと思いますが、むしろ仕事の分担がフェアじゃないと感じている職員が随分いると思いました。それぞれの局で仕事の分担があって、局をまたがった仕事の分担は多分ないでしょうから、一つの組織の中での仕事の分担をできるだけフェアにするという考え方を、行動規範集のどこかに入れたらどうかと思います。これも器としては非常によくできていて、仕事をします、という風になっていますから、どこかに入れられるのではないかなと思います。

仕事の負担感とは何かといいますと、色々なケースがありますが、隣の人が非常に暇そうにしている時に、かえって負担感を感じるのではないかな。仕事のボリュームそのものもあるでしょうけれどもね。つまり、仕事の配分をできるだけフェアにするというメッセージを、行動規範集に入れたらどうかと思うんです。この原案の中にも随分入れられるところはあると思いますから、そういうことで吸収したらどうかと思います。

23ページの「あなたは、自分の仕事の進捗状況について、上司に適切に報告していますか」に対して、「どちらかと言えばしている」50%というのは、実際は余りしていないのではないかな、自分をよく見て書いているので。職員の仕事の進捗状況について、上司はもっと関心を持つべきだと思います。そうすると、それぞれの人の仕事の負担感も公平に見られるのではないかと。ということで、仕事の負担感とか、あるいは上司への適切な報告について、上司からのアプローチで組織風土が随分よくなるのではないかと思ったところです。

37ページの不祥事が発生する原因について、業務繁忙というのがすごく大きいですね。忙しいから不祥事が発生するというのは、私としてはなかなか理解しにくいところです。ここのところはもう少し答えの中身を分析されて、対応策を規範集に入れられたらどうかと思います。一般的に業務が繁忙の時には不祥事は起きないんですよ。小人閑居、暇になるとよくないことをやるというでしょう。ですから、ここはちょっと感じが分からなかったです。でも、いずれにしてもこういう答えが出たということは、業務がすごく繁忙に感じている人と、そうでない人が混在して仕事をしているのだなということが推測できます。そういう意味で、チームで仕事をやろうという受け皿は非常にいいと思います。業務の繁閑の時のチームの構成の仕方とか、ある人に仕事が偏っている時に、チームとしてみんなで作ろうと。したがって、ここの

問題点は、規範集にちゃんと受け皿ができていると私は理解しました。以上です。

○藤本委員長

ありがとうございます。では、矢口委員、お願いいたします。

○矢口委員

今回市役所のイントラネットか何かで入力しているという形ですか。一応個人の特定はできない形だとは思いますが、里村委員が言ったように、自分をよく見せたいということと、あとは内部でやっているの一応念のためみたいなことで、微妙だけれども、どちらかと言えばやっているとか、どちらかと言えば持っている、というようにする方が多いと思います。全体を見るととてもポジティブな意見が多くて、一見するととてもいいと思ったのですが、そこは若干割り引いて見る必要があるだろうということが1点目です。

今回、アンケートでものすごい人数のデータをこれだけ緻密にまとめていらっしゃるの、定量的なこういったデータは、定性的な分析が伴って初めて意味があるようになるんです。つまり、量ではこうだ。だけど、実際にそれがどういう風に起きるのかというメカニズムを、これを中心に分析して、今回の行動規範集に盛り込む・盛り込まないは別にして、場合によってはサンプリングで匿名の聞き取り調査をすとか、そういう風に定性的なもので補っていくと、より本当の原因等がつかめてくるのではないかと感じました。

最後の方になるのですが、40ページの仙台市職員としての行動というところなのですが、これはどういう風なものが市民に信頼されるのか、職員の側からの市民の信頼度といったことを描いていると思いますので、この中の何点かに関しては、できれば主観ではなくて客観的な立場から意見をもらうために、市民からアンケートをとれたりすると、市民と職員が持っている意識のずれ等を浮き彫りにできるのではないかと考えました。

あと、37ページの不祥事が発生する原因、ここで業務繁忙が不祥事の原因になると書いてあるのですが、事務のミスとか誤送付を不祥事に入れてしまっているのかというのが問題で、それも入れてしまえば業務繁忙の時に起きる可能性があるというのは分かるのですが、そこをどう解釈するかというのはあります。今回、定量的なところで読み切れなかったところは、今回の行動規範集には盛り込めなくても、追跡調査をして、新たに分かったら、それをさらに行動規範集に盛り込むとか、そういった形を続けていただければと思います。つまり今回で終わりではなくて、これをもとにさらに追跡調査をして、明らかにしてほしいというのが私の要望です。

○藤本委員長

ありがとうございます。それでは、八島委員お願いします。

○八島委員

最初に、全体的な感想になってしまうのですが、1ページ目の(6)の回答数で、本庁、区役所、公所と区分けしてあるのですが、公所からの有効回答率が一番低かったのが意外で、住民により近い立場の公所での回答が一番低いのかという感想を持ちました。

もう一つは、調査の対象から臨時職員や嘱託職員及びアルバイトを除くということで、おそらく調査の方法や時間的な都合もあったと思うのですが、ある一定期間以上仕事に従事する方であれば、市民の方から見れば臨時職員であろうと嘱託職員であろうと市役所職員と見られる立場なので、そういった方々の意見も聞いてみたかったというのが個人的な感想です。

19ページのQ15、「あなたに割り振られている業務量は適正だと思いますか」という質問の中で、係長職での「適正である」の割合が50%未満になっています。これは私の推測ですが、係長というポジションは管理職と一般職の連結ピンになっていて、そこが忙しければ、一般職

に対する業務の割り振りや、管理職が考えていることを下に伝えるとか、そういったところがうまくいかなくなる恐れがあるのではないかと感じました。結果としてコミュニケーション不足による業務のミス等も起こりやすいのではないかと感じました。私の個人的感想なのですが、係長職の方の過重な負担が、コミュニケーション不足につながっている可能性もあるのかなと考えました。

26 ページの Q21 ですが、本庁、区役所、公所と3つ区分けしていて、その中で本庁の方が「どちらかと言えばチェックが行われていない」もしくは「行われていない」と回答した割合が一番高いことが、非常に問題ではないかと思いました。といいますのは、おそらく本庁は市政全体に影響がある仕事を行っている場合が多いのではないかと思います。そこで、いわゆるノーチェックで判断が行われているのだとすれば、非常に問題かと個人的には考えました。

皆さんからもお話があったのですが、34 ページの Q30 で、「あなたは、ここ3年以内で」として、公になっていない不適正な処理や不正等が「ある」と答えた方の中で、それ以降に是正のための行動を「していない」と答えた方が65人いるということで、結局これは表面に出ないまま、どうなってしまったのかなというところも気がかりです。

コンプライアンス推進に関する意識調査を行いまして、今回この委員会でこれに関する意見等を行動規範集に盛り込むのですが、盛り込んだ後、職員の方にも投げかけ、「こういう風に私もは取りまとめました。それに対する意見はありませんか。」という募集期間を設けるのもいいのかなと。そうすると、市の職員の方一人一人が、自分たちで考えて作ったものであると思えるものになるのではないかと思います。意見の募集期間を例えば2週間程度設け、これに対する意見を募集しますということで、イントラネット等に載せるのもいいかと思いました。

○藤本委員長

ありがとうございます。多岐になりましたが、芳賀次長から。

○事務局（総務局次長）

次長の芳賀でございます。委員の皆様から色々ご意見いただき、ありがとうございました。色々具体にもお話をいただいたのですが、まず大きく一つは、この結果を見て、また委員の皆様のお話を伺って、職場の風通しが大事だと感じています。2人の委員さんからも34 ページの間に対する課題をいただきましたが、これは本当の不祥事なのか、あるいは服務指導レベルのものか、具体のことは分かりませんが、本来であれば、まずは上司に話をする・報告をするということが基本だと思っています。普段の風通しがよければ、そういうことがすんなりできる、あるいは職場の中で話し合いができるわけでありまして、やはり一つは職場の風通しをよくしなければいけないと感じています。

2点目、職員の誇りというところですが、これはある局での話ですが、局から局に異動しますと、年度当初に新しく局に入った職員に対して研修をする局があります。自分たちの局の仕事は、どういう中身で、どういう風に市民のために役に立っているかという研修をします。そうすると、研修を受けた職員の感想として、「自分がこれからする仕事はこういうところで役に立っていることがよく分かった」とか、そういうアンケート結果が実際に出ているという例もあります。そういうことを参考に、業務による研修というお話が前回も出ましたが、考えていかなければいけないと感じております。

あとはいくつかご質問にご回答するような形になりますが、先ほどから不祥事とミスというお話がありましたが、矢口委員のおっしゃられたように、事務ミスも不祥事ということで例示していますので、恐らく業務繁忙における不祥事が多いというのはそういうことではないかと思っています。いわゆる単純な事務ミスでも、市民に対して影響を与える場合には、どうして

も不祥事といたしますか、「こういうことがございまして申し訳ございません」という形で公表しますので、ここの捉え方が、もしかすると民間企業とは少し違うところかもしれませんが、不祥事が繁忙期に多いというのはそういうことかという風に考えております。

それから、公所の回答率が低いという八島委員のお話でしたが、これは公所で必ずしも1人1台の端末が配備されていないところもありまして、今回、紙での回答をしていただきました。イントラネットで回答するのも手間がかかるため、もしかするとその関係で少し回答率が落ちたのかなとも思います。

いずれにしても、色々のご提言をいただきましたので、今後取り入れて反映させていきたいと思っております。

○藤本委員長

ありがとうございました。今回、行動規範集策定のプロセスにも関連しますが、栗原委員あるいは八島委員から、改めて職員との関係、あるいは上から目線でない、という部分について、私どもでも今後最終をまとめていく際に、参考にさせていただきたいと思っております。

あと、里村委員からお話がありました、忙しいからという部分。ここではいわゆる公所、区役所、本庁の仕分けがされていない部分があって、忙しいという受けとめ方が職員によって若干違うところは多分あると思っております。特に区役所ですと、例えば課税の文書を発送するとか、それぞれ業務量をこなしている部分はありますから、そういう意味での忙しいと、本庁舎での業務にあたっている職員の忙しさは、若干受けとめ方が違うということがありますので、組織単位で内訳を見てもらうと、違う内容が分析できるかもしれないです。

あとはチェックの部分ですが、区役所ですと、この部分をこうしてチェックした、というチェックは、おそらく業務としてやっていると思っております。本庁舎ですと、意思決定をしていく、政策決定をしていくための作業を色々していきますから、局長のところで打ち合わせをするとか、意思決定をしていくためのプロセスの中でチェックされていきます。そういうチェックを、いわゆるチェックという風に受けとめていない職員は、おそらくいると思っております。

この中でご指摘いただきましたが、いわゆる管理職の職員の関心度について、もう少し明確に、課長にも言わなくてはいけない。また、係長職として、間に挟まっている中で、どう行動すべきかについても、きちんと理解を得られるような方策を考えなくてはいけない。

あと、定性分析ということで、今回個別の意見も色々出てきていますから、そういったことも含めて分析していただければと思っております。

特にほかにございませんでしょうか。

それでは、いただきましたご意見も含めた形で、もう一度事務局で精査・整理をして、特に行動規範集との関係について深めていただきたいと思いますので、よろしくお願ひします。

それでは、(2) 仙台市コンプライアンス行動規範集(素案)につきまして、お願ひいたします。こういった形でまとめさせていただいておりますが、皆様から修正すべき、あるいは追加すべき点があれば、お願ひしたいと思っております。栗原委員からお願ひします。

○栗原委員

まず、形式的なところから入ってしまうのですが、3ページ目で「コンプライアンス推進の全体像」を示したのはとてもいいと思うのですが、その中で「本市が目指す姿を『市民との強固な信頼関係を構築し、職員一丸となって、全力で仕事に取り組む市役所』と示しております」としています。そうではなく、「本市はこれを目指します」と、強い表現にした方が、目的がはっきりし、そのためにコンプライアンスを推進するという全体的な流れが出やすいと思っております。

内容面について、意識調査の参考資料として自由記載の主な内容がありますが、裏面の「コンプライアンス、法令遵守等に関する意見」の2つ目、「ミスや不祥事等の防止は必要であるが、そのために萎縮して仕事をするのではなく、より良い仕事をするという意識で働ける職場をつくるべき」という意見が記載されていますが、そのとおりだと思っています。現在でも行動規範集に記載はあるのですが、より膨らませて、万が一ミスが起こってしまった場合でもそれを今後生かしていくことで、よりよい業務の改善ができる、というところを出す。「ミスの防止に力を尽くします。それでもミスが起こってしまったら、今度はリカバリーに力を尽くします。その方法によって仙台市はより充実した市民への行政サービスが提供できるような組織を目指します」というサイクルを入れてもいいのではないかと思います。

あとは、先ほどと重なるのですが、行動規範集という形で示された時に、「自分たちに関係なく、上から示したもの」と捉えられると読み飛ばされてしまいますので、「これらの内容は、職員の方々の意見をもとに、どういう場合にミスが起こりやすい、今回の組織の中ではこういう問題点があるというのを把握して、それをもとに改善しようという観点から記載したものです」という立てつけを示していくと、より身近に感じられて、見ていく時に見やすいと思います。

あとは、前回のコメントとも重なるのですが、今回はプラスにつながることを主に書いていただいているのですが、やっちはだめなこと、典型的にミスが多いことも書く必要があると思いますので、既に最後に資料6でまとめていただいていると思いますが、今後それを充実させていただければと思っています。現時点では以上です。

○藤本委員長

それについて、芳賀次長。

○事務局（総務局次長）

基本的には前向きな内容を入れろというお話かと思って承りましたので、そのように努力をしてみたいと思います。

職員アンケートにつきましては、先ほどお話ししたとおり公表するつもりですので、どこかにそれをベースという記載をしようと思います。ありがとうございます。

○藤本委員長

あとは目指す姿のところ。「目指します」とか、表現を工夫していただけると。

○事務局（総務局次長）

はい、訂正をいたします。

○藤本委員長

それでは、小島委員。

○小島委員

非常によくできていると私自身は思っています。特に先ほどのアンケートの感想と同じように、12、13、あと14ページのあたりを見ていたのですが、栗原委員も言ったように、アンケートの自由記述がありますが、萎縮してはよくないと思うので、そういう意味で萎縮しないようにするために、部下を温かく見ていますみたいな雰囲気が出ていればいいなという風に思っただけでチェックしたのですが、まあ出ているかなと評価しています。特に注文等はございません。

○藤本委員長

ありがとうございます。それでは、木村委員。

○木村委員

私も取り立てて行動規範集についてという話ではないけど、いわゆる不祥事というか、組織

内で発生してきたものについて、職場内で風通しがいい中で、そうしたものが言いやすいような状況というのは、前提として必要だろうと思うのですが、先ほど栗原委員から話のあった、軽い感じで相談できるような窓口が、例えば各局・各区にあるといいのかなと。なかなか課長には言いづらいかもしれないけど、例えば区役所のどこに行けば話ができるという雰囲気を作っておくと、もう一つ職員にとっての道ができるのかなと思いましたので、そういうものがあればいいという感じを持ちました。以上です。

○藤本委員長

先ほど栗原委員からもお話ありましたが、その辺はどうでしょうか、相談体制というか。

○事務局（総務局次長）

推進体制につきましては、この後、協議して調整することになりますが、例えば今、内部でセクシャルハラスメントの関心の相談員を、やはりどうしても女性の方がそういうハラスメントを受ける可能性が高いもので、男性の上司には相談しづらいということもありまして、女性の委員を設けて公表しています。そのような形のものも参考にしながら、相談しやすい体制を今後構築していきたいと考えています。

○藤本委員長

ありがとうございます。では、加藤委員。

○加藤副委員長

風通しのいい職場とは、いわゆる相談しやすい職場と。先ほどのアンケートを見ると、若い職員の方が自分の意見を上司に言いにくいという結果が出ていて、そうすると仙台市の多くの職場では、20代、30代の一般職員と、50代の課長、部長という組織になっていて、まさに相談しにくい人が上にいて、20歳、30歳と年齢の離れた層で一つの組織ができています。そこでアンケート結果を素直に見たときに、どうやったら改善策があるのだろうか。本来はそこに、例えば中間の階層で係長がうまく配置されていて、係長がつなぎ役になっている雰囲気というのがあるとより良いのかと思いますが、これは木村委員にご指摘されるかもしれないけれども、区役所に行くと係長も課長と同じ年齢層になっている。若い人は一体誰に自分の意見を言えばいいのか、というところがない。公益通報とか、不適正なことを発見した時に相談できる窓口も必要ですが、それ以前に年代差を超えて相談しやすい雰囲気をつくるには、一体どうしたらいいか。昔なら飲みニケーションという言葉で何となく、ということもあったかもしれないけど、この平成のご時世で一体どうやったらうまくいくのかなということ、このアンケートを見て思いました。ではこれをコンプライアンスの行動規範集で最初に書けるかと。まさにインフォーマルな部分での取り組みがないと、うまくいかない部分が結構あるのだろうなというのを、どうやって改善したからいいかということ、これを見ながら感じています。

○藤本委員長

その点について、少し細かく申し上げますと、その時の行政需要に応じて仙台市は様々な職種を採用してきています。例えば地下鉄南北線の事業が始まる時は、そういった職員の方が必要になるので採用するというような、その時代の行政ニーズに応じて職員を採用してきていますので、例えば地下鉄工事が東西線も終わろうとしていこうとすると、年齢構成がいびつになる、そういうこともあります。そういう中で今加藤委員が話をされたわけですが、そういう部分は、今後推進計画をどうするかという中で、現実として若い人がもしそういうことで悩んでいるということであれば、やっぱり放置はできないので、その辺はなお総務の方で検討を続けてみてください。では、佐々木委員。

○佐々木委員

2 ページの推進理念は、前回に比べてコンパクトに整理していただきまして、私としては非常に満足しております。

全体として、読んで特に違和感なく受け入れられました。栗原委員がおっしゃるように、これが推進委員会から示されたものではなく、職員一人一人が関わって、自分たちのために作ったという意識づけや、その後の取り組みの姿勢やサイクル、そういったものもきちんと行って、職場や、職員一人一人に定着する行動規範集にできればという思いを持ったところではあります。

○藤本委員長

ありがとうございます。里村委員、お願いします。

○里村委員

1 ページに、「道徳」という言葉が出ていて、ほかに出ていないような気がするんですね。「道徳（社会規範）」とまとめていますが、この言葉の使い方はもう一度練られた方がいいと思います。道徳と社会規範と、後ろのほうには倫理観という言葉が出ていますが、道徳というのは多分ここにしか出ていないと思うので、そこは練られた方がいいかなと思います。

3 ページの上の図ですが、これから推進体制をどうするかということで、研修、人事評価、人事配置というところになるのだと思いますが、ここにある意味では一番大事かもしれませんね。続けて持続的にやっていくというところですから。

このところで、私たち銀行の場合はコンプライアンス委員というのがあります。30 歳とか 35 歳ぐらいの、係長よりもう少し若いぐらいの人ですが、コンプライアンス委員とか、そういう風に若い人たちに発令をするということも、方法としてはあると思います。お話に出ていましたが、これ自体への参画を、若い人も引き込むための仕組みづくりは、検討に値するのではないかと思います。

6 ページ、7 ページでは、「仕事をします」と言っていて、なかなかいいと私は思っていますが、そこで出てきているのが「考える」と「説明を尽くす」と。これは実は非常に大事なことで、やっぱり一人一人考えないといけないんですね。だから、人間の持っている自発的な積極的な本能みたいなものを、もう一回呼び起こすという風な文章になっています。それから「説明を尽くす」というのは、今流行りまして、コーポレートガバナンス・コード、今私たちもやっているのですが、やっぱり説明しないとだめなんです。聞いている人が、「分かった」ということが大事で、命令調とか、決まっているとか、規則だからとか、そういう組織運営については今メスが入っています。民間企業だけではなくて、国際機関でもそういう捉え方をしています。新興国と、アメリカやヨーロッパという先進国との間でも、先進国が新興国に説明責任を果たすという考え方になっています。ここは非常にいい言葉を選ばれたと思います。

それから、これは少し余計なことかもしれないのですが、11 ページの公益通報制度で、通報先が人事課の人事係となっていますが、人事課の役割は組織によって全然違うのですが、一般的に言われているのは、すごく怖いところだと。誰も電話しないんですね。それで、またその意見が2つに分かれていて、だから人事課の人事係ではなくて、第三者機関にした方がいいのではないかと言うコンサルの人もあります。でも、私たちは、私たちのケースで恐縮ですが、それでも解決にならないと思います。つまり、組織をまとめていく時に、通報制度があるから何か言って出せというのは経営ではないと思っています。先ほど出ていましたが、隣の人に相談するとか直属の上司に相談するとか、つまり通報制度を使わないで、いかに円滑な組織をつくるかが経営なんです。そういう意味では、この通報先についてはこれでいいのかもしれない

が、これがあるから全てと思った瞬間に、風通しのいい職場風土はできないと思います。係長の年が少し上かもしれませんが、下の人みんなが困ったことを抱えていて、それは家族のこともあるし仕事のこともあるわけだ。それを、負担感がある人を引き上げて解決してあげる上司がいることが大事で、最後の最後まで通報制度で電話するというのを活用してはいけない。よく私たちも、外部から、通報制度を一回も使わないと、機能していないのではないかとと言われるんです。それには、今言ったような反論をして、通報が1回、2回あるから機能していると民間は考えませんよ。むしろ、それこそ飲みニケーションでもいいのですが、日ごろ、風通しのいい職場づくりに寄与するというので、あえて言えばこの制度がないと色々指摘されるでしょうけれども、この制度があるからいいとも考えられないということです。

13 ページ、「リカバリーが大切」というところ。私が銀行に入って読んだ本で、今でも覚えていて、「ああ、そういうことなんだ」と思ったのは、「悪い情報は一刻も早く上司に報告すること」というのがありました。これは民間の場合は非常に大事で、悪い情報ほど早く上司に報告しなさいと、耳にタコができるくらい言われました。逆に、規範集に書かれていたので、そういう時はこれに従って上司に報告するという勇気が湧きました。ですから、文言はともかく、悪い情報は一刻も早く上司に報告しなさいと、言ってあげるとすごくいいと思います。いくら悪い情報でも、適宜適切に上司に伝わると、上司は上司でそれに対応する時間が生まれるんですね。全部だめになってから報告があると、どうしようもないんですよ、ご経験あると思いますけれども。ですから、規範集のどこかに入れるといいのではないかと思います。

あともう一つだけ申し上げますと、大変だと思いますが、意識調査というのは一般的に定点観測した方がいいと言われていています。追加的に掘り下げていくのもいいですが、できれば毎年1回やっていくと、随分モラルが前向きになったとか分かります。非常に大変だと思いますが、この意識調査の毎年1回の実施というのを検討されたらどうだろうか。その時に、質問とかは多少加除をしてやればいいのではないかと。非常にコストや時間がかかることだと思いますが、風通しのいい職場を本当につくるのだという、一つの手段にはなろうかと思います。

○藤本委員長

ありがとうございました。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。まず1つ目の「道徳」という言葉は、確かに私ども色々なこういう文書の中には余り使っていない言葉で、おっしゃるとおり倫理観とかそういう言葉を使っておりますので、ここににつきましては修正を考えたいと思います。

コンプライアンス推進委員について、事務局の中でも色々話は出ており、どちらかというところ上の職員を委員にしようかという話も出ていたのですが、今、御社では30代ぐらいの若い方というお話がありましたので、そこについては方向性を検討したいと思います。

○里村委員

本人には少し負担なのかもしれませんね。ですから、年齢とか階層はよく議論して、検討していただけたらと思います。

○事務局（総務局次長）

ありがとうございます。

悪い情報の話は、私どももそのような話はずっとされていまして、とにかく悪い情報は不確かでも第一報をすぐに上げなさいと、上げられた情報が不確かだからといって上司は部下を叱るな、と言われておりますので、改めて徹底してまいりたいと思います。

定点観測につきましては、今後検討してまいりたいと思います。ありがとうございました。

○藤本委員長

矢口委員、お願いします。

○矢口委員

全体として見ると精緻化されてきて、大分ご苦勞されたんだろうなという印象を持ちました。

細かいところも含めて何点か指摘させていただきたいのですが、1ページ、コンプライアンスの「推進」と「確保」の意味が分かりにくいのですが、これはどうお考えなのでしょう。

○事務局（コンプライアンス推進担当課長）

「確保」というのは、守らなければならないものを守っているレベルで、前は「積極的」という言葉を使っていたのですが、守らなければならないものも超えて自分からもより前向きといったものも含めて、確保よりも「推進」という言葉が適切かなということで、今のところはこういう表現にしている状況です。

○矢口委員

仙台市独自の解釈で位置づけを明確に持ってやっているのであれば大丈夫だと思います。

3ページについて、前回里村委員からも指摘があったと思うのですが、組織づくりは部下だけではできないので、上司からの視点というのが入っているのですが、これだけを見ると、部下を持つ職員だけが組織づくりに関与していくのかという印象を受けてしまいます。上司だけでなく、一般の部下を持たない職員たちも組織づくりには積極的に参加していかなければならないので、ここをもうちょっと考えてもらえるといいと思いました。全部上司が組織づくりをするんでしようという考え方になってしまうとまずいのかな、という印象は持ちました。

5ページの「私たちは、正確性を期し、積極果敢に仕事をします」というところで、「あくなき改善」というものがあります。PDCAでやっていくということだと思のですが、この改善って、ここだけではなくて、4つの実践行動全部にPDCA、全部にあくなき改善が必要なのではないかと思うので、ここだけの話ではないだろうと思いました。市民の目線を大切にするのもPDCAでどんどんやっていかないといけないし、全部に関係するものなのかなという印象を持ったので、それをご検討いただければと思います。

あと、6ページ、7ページで、「親身になって考える」というのはとてもいいことだと思うのですが、③に「親切丁寧」という言葉も出ているので、これはイコールなのか、「親切丁寧」と「親身」をどう捉えたらいいのかというのがある。そうすると、「公正な視点で考える」とか「公正・公平な視点で考える」とか、そういう言葉の方がいいのかとかあります。ただ、私もうまい対案が出せないなので、ご検討いただければと思います。それでもこれでいくのであれば、このままでいいと思うのですが。

あとは、12ページで、基本的なことなのですが、「ホウ・レン・ソウ」って、実は、報告も連絡も相談も、意味が違うんですね。そういうことは、研修等で職員の方々にはしっかり勉強されているということが前提でいいんでしょうか。

○事務局（総務局次長）

そこは少し足りないと思いますので、定義をきちんと入れ込みたいと思います。

○矢口委員

例えば、連絡だとすると、ただ伝えるだけで相手のフィードバックは期待しない。報告なら報告でも、事前相談もあれば事後相談もあるし、タスクが進行している途中の報告もある。さらに一歩進んで相談となると、タスクがうまくいかない時にどう改善を求めていくとか。「ホ

ウ・レン・ソウ」とよく聞くのですが、中身を理解されていない方が一般では意外と多いので、そういった点を、もし補えるなら補っていただければと思いました。

15 ページで、組織とチームとあるのですが、「組織」も漠然とした理解でいいですか。というのは、組織って、何となくイメージできると思うのですが、ただここにいるから組織なのかとか、そういったことがあります。組織は本来、バーナードの定義では、「2人以上の意識的に調整された諸力の体系」ということで、協働体系というんです。貢献意欲を持った人たちが共通目的のもとに集まってできるのが組織で、仙台市役所全体としての組織もあれば、各課・各部というところで共通目的と貢献意欲があって組織が構成されていくとか、そういった風になってきます。そうすると、組織というのはこういうものだよ、どんな場所でも組織というのはできてきているよ、というのを明示すると、職員の方にとってはいいのかなと思いました。

あともう1点、ほかの大学等でもお世話になっている実務家の方に聞いたのですが、16 ページで「ともに成長する」というところがあったのですが、この成長というのが、ここで見ていると仕事の成長というのがあると思うのですが、これも受け売りなのですが、それは恐らく人間の成長とセットになっていなければならないと思いますので、その辺も考えていただければと思います。

○藤本委員長

ありがとうございます。芳賀次長から。

○事務局（総務局次長）

ありがとうございます。組織づくりのところにつきましては、まさにおっしゃるとおりなので、そのように一般の職員にも刷り込んでいくような形で考えたいと思います。

あと、ここで使っている「あくなき改善」は、業務改善のようなイメージで捉えて入れ込んでいましたので、全体のいわゆるPDCAとは少し違う意味で使っていました。ただ、前提としてPDCAで回したいというのはおっしゃるとおりですので、そこについても考えたいと思います。

○矢口委員

わかりました。

○事務局（総務局次長）

親身と親切のところですが、親身というのは、どちらかというと、元々は「市民の側に立って」という意味合いでの親身という趣旨で使っていましたので、それが今こういう言葉になって、①と③が少し近いのではないかというご指摘だったかと思います。①は元々そういう意味でスタートしていたところでございます。

○矢口委員

明確に区別されているのであれば大丈夫だと思います。

○事務局（総務局次長）

ありがとうございます。

あと、組織というのは階層になっていますので、恐らく一般職員は自分の所属する係とか保育所とか、そうしたものを組織と捉えるでしょうし、これが部長になればその部を組織と捉えるでしょうし、それぞれ組織として考えるものはあると思います。そこについては大丈夫かと思いますが、なおいただいたご意見を検討したいと思います。ありがとうございます。

○矢口委員

よろしく申し上げます。

○藤本委員長

それでは八島委員、お願いします。

○八島委員

皆さんから色々なご意見が出たので、私は形式的な面でお話させていただきます。個人的趣味かもしれないのですが、まだ文章が長いのかなと感じていました。例えば、5ページで「コンプライアンス推進理念のもと」となっていて、3行になっています。次が2行で、またその下の文節を含みますと4行と、正確に詳しく説明したいという意図だと思うのですが、何となくすつと頭に入ってこない、できればもっと短くした方がいいと思いました。

あと、また私の個人的な考えですが、この中でマニュアルをできるだけ作りましょうということがあったのですが、皆さんアンケート調査結果でも業務が非常に多忙・繁忙という中で、さらにマニュアルを作ってくれとなると、プラスアルファの業務になって非常に大変かなという感じは受けました。ただ、一回作ってしまえば業務技術書として、個人のものではなく組織でずっと使えるということで、理解していただくしかないと思います。

もう一つは、せっかくですから、マニュアルを作る時に、今までやってきたことでも削減できるようなこともあるかもしれませんので、一緒にフローチャート等を作ってみて、業務の効率化という点からも整理されるのもいいと考えました。以上です。

○藤本委員長

ありがとうございます。では今の点について。

○事務局（総務局次長）

おっしゃるとおりで、どうしても3年、5年で仕事が変わりますので、いくら引き継ぎを受けても、マニュアルがないとなかなか仕事ができないという部分はありますので、できるだけ作るようにという指示は出しています。あと、おっしゃられた改善も、やはり自分がやっていたからこそ改善できる、削減できるという部分があると思いますので、そこにつきましては、そのような形で進めるように、なお指導していきます。ありがとうございます。

○藤本委員長

ほかに皆さんからごさいませんでしょうか。よろしいでしょうか。

それでは、ただいまの部分につきましては、いただきましたご意見を踏まえて、改めて精査をさせていただきながら、この案を詰めていきたいと思います。

里村委員からお話がありました、1ページの「道徳」は、説明的に使っている部分なのですが、もう少し具体性が見えるようなイメージがあればいいのですが、「公務員倫理を徹底してまいります」とか、割と使っていたりしますので、少し検討させていただければと思います。

○里村委員

「倫理」の方が、馴染みがあるのではないですか。

○藤本委員長

そうですね。概念的にも。

○里村委員

道徳というと、私の小学校ぐらいから道徳なくなっちゃったものですから。倫理というのは立派な言葉なので、行動規範集の中にも倫理観という言葉が入っていますからね。

○藤本委員長

そうですね。

それでは、時間も大体まいりましたので、本日は限られた時間の中で精力的にご指摘等々を

いただきました。ある程度の方向性で、表現も含めた形でのご議論をいただいたと感じております。次回に向けて、事務局でなお精査して、ご相談すべきところはしながら、次回の委員会をお願いをできればと思っております。

(2) その他

○藤本委員長

事務局から、いかがですか。

○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。色々いただいた意見を踏まえて、こちらの方で、もう一度修正作業を行いまして、できれば次回の委員会の前に、もう一度案という形でお送りして、ご確認いただいて次回に臨むという流れで進めたいと考えておりますので、よろしくお願いたします。

3 閉会

○藤本委員長

本日は以上でございます。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 7 月 6 日

議事録署名者

(委員長)

藤本 章

(委員)

小島 博 仁