

平成28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29年3月23日（木） 16：00～17：30

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、菊地正宏委員、栗原さやか委員、小林弘美委員、
斎藤恵子委員、里村正治委員、村上貞則委員、矢口義教委員、八島徳子委員

議 事： 1 開 会

2 議 事

(1) 平成28年度仙台市コンプライアンスアクションプランの取り組み実績について（報告）

(2) 平成28年度職員意識調査の結果について（報告）

(3) 平成29年度仙台市コンプライアンスアクションプラン（案）について

3 閉 会

配付資料： 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 平成28年度 仙台市コンプライアンスアクションプラン取り組み実績

資料3-1 平成28年度 コンプライアンス推進に係る職員意識調査報告書

資料3-2 平成28年度 コンプライアンス推進に係る職員意識調査報告書【概要版】

資料4 平成29年度 仙台市コンプライアンスアクションプラン（案）

資料5 係長職業務に関するアンケート調査報告書

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、ただいまから平成28年度第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。それでは、藤本委員長に進行をお願いいたします。

○藤本委員長

本日は大変お忙しい中、ご出席を賜りましてありがとうございます。まず、議事録署名委員でありますが、本日は小林委員にお願いしたいと思います。

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）

初めに定足数でございますが、現時点で9名ご出席いただいておりますので定足数を満たしておりますことをご報告いたします。また、資料でございますが、次第と資料の一覧、それから資料1から資料の5までとなっております。資料の不足がございましたら、お申しつけください。以上でございます。

2 議 事

(1) 平成28年度仙台市コンプライアンスアクションプランの取り組み実績について

(2) 平成28年度職員意識調査の結果について

○藤本委員長

それでは、議事に沿いましてお願いしたいと思います。初めに、今年度のアクションプランの取り

組み実績と職員意識調査の結果をご報告させていただき、今年度の取り組みにつきましてご意見をいただきたいと存じます。その後、次年度アクションプランの案につきましてご議論をいただきたいと存じます。それでは、まず事務局から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）

それでは、取り組み実績と職員意識調査の結果ということで、あわせてご報告させていただきます。

昨年度末でございますが、28年度から3カ年度の「コンプライアンス推進計画」を策定いたしまして、その初年度の具体的な取り組み項目を「28年度アクションプラン」という形でまとめたところがございます。

お手元の資料の2をごらんください。こちらに「28年度アクションプラン」に掲載した取り組み項目を一覧で掲載しております。本日は、その中から28年度の重点項目として掲げた項目を中心にご説明申し上げたいと思います。

まず、資料の2ページの中ほどになります。「施策4 公務員倫理・コンプライアンス研修」でございます。3カ年度の推進計画期間の達成目標の大きな1つ目として「職員一人ひとりへのコンプライアンス意識の浸透」を掲げておりますことから、今年度はコンプライアンスの概念や、組織で取り組む必要性、あとは、行動規範集の趣旨・内容、こうしたところを中心に職員研修を行いまして、あわせて内部通報窓口や懲戒処分指針などの周知も行ってまいったところです。具体的には新規採用、2年目、3年目、5年目といった階層別の研修、あるいは主任昇任時、係長・課長昇任時の研修、こうした中で研修を実施してまいりました。また、資料の次の項目になりますが、こうした階層別研修の対象とならない職員向けにeラーニング用の研修教材を準備いたしまして、これを職場で活用することで臨時職員や嘱託職員を含む全職員が年に1回はコンプライアンス研修を受講できる機会を設けてまいりました。

次年度以降につきましては、階層に応じて研修テーマを絞るとか、あるいは映像を活用するとか、そういった工夫を講じながら引き続き全階層を対象に行ってまいりたいと考えております。また、eラーニング教材につきましても、窓口がある職場における受講の難しさとか、あるいは受講するためのパソコン環境とか、そういった課題も聞いておりますので、工夫して受講しているような職場の紹介なども行いながら、継続したいというふうにご存じます。

続きまして、6ページ「施策12 業務改善制度の運用」でございます。こちらは、実施済みの業務改善の取り組みを募集して全庁で共有する「業務改善制度」と、その次に掲げております「改善アイデア育成制度」ということで実施してまいりました。

「改善アイデアの育成制度」と申しますのは、業務に関するまだ実施されていないアイデアを広く職員から募集いたしまして、関連部署による育成を通じて個々の職員の能力向上でありますとか組織全体の改善意欲の向上を図るといったような制度でございまして、今年度32件の応募がございました。今年度は新たにアイデアの審査過程に職員による投票制度を導入するなど、より職員が業務改善を意識しやすいような見直しを図りながら実施してまいったところがございます。

続きまして、7ページ「施策14 職場ミーティング等の励行」、それから次の「施策15 オフサイトミーティング等の実施」でございます。

職場単位の朝礼やミーティングの実施につきましては、全庁的に根づいてまいりまして、2月に職場ごとの取り組み状況の確認をいたしましたところ、週1回以上は職場でミーティングを実施してい

るという職場が大半であると、また、その中で月に1回以上は何がしかコンプライアンスに関する話題を取り上げているという所属が大体8割程度というような結果でございました。広くコンプライアンスの推進を図っていくためには、やはり現場での情報共有、意見交換、こういったところが非常に重要と考えておりますので、引き続きミーティングの持ち方の工夫でありますとか、その中でのコンプライアンス関連の題材とか、そういったところの情報提供などを通じて継続的な取り組みを促してまいりたいと考えております。

また、「施策15 オフサイトミーティング」でございますが、こちらは主に各局区が主体となり、職場ごとで、あるいは局区内の各課横断的なメンバーで実施するなど、工夫をしながら実施しているということで、こちらにも根づいてきたものと認識しております。

重点項目につきましては以上でございますが、その他につきましても、資料2に記載のとおり、アクションプランに掲載した全ての項目について予定どおり実施したところでございまして、各担当部署において必要な見直しを図りつつ次年度へつなげていきたいと考えております。

続きまして、職員意識調査の結果報告でございます。

資料3-1で冊子の報告書、資料の3-2でA3版の概要版を配付しておりますが、本日は概要版を中心に説明をさせていただきます。冊子版は適宜ご参照願います。

まず、この調査でございますが、昨年度に引き続き2回目ということで、昨年12月から1月にかけて実施いたしました。臨時職員等を含んで対象としておりますが、一部、学校の先生とか運転手、駅務員の方、病院の医療従事者等は除いて実施しております。有効回答数が約7,500件、回答率が69.3%ということで、昨年とほぼ同程度の回答をいただきました。

資料の見方でございます。設問ごとに全体の回答分布を掲載してございます。各グラフの左側に上向きあるいは下向きの矢印がついてある項目がございまして、こちらは「そう思う」「まあそう思う」という肯定的な回答をした割合の合計が前年度と比較して1ポイント以上増減した項目でございます。1ポイントであれば誤差の範囲かというところもありますが、一応の目安でございます。また、グラフの右側に星印がついている項目がございまして、こちらは「あまりそう思わない」「そう思わない」という否定的な回答をされた割合が全体の1割を超えている項目でございます。

以下順にご説明申し上げます。まず、2の「(1) 仕事に対する個人の意識」という項目でございます。この部分につきましては、問3の「自分の仕事についての理解度」は昨年度と同様でございましたが、問1の「仕事のやりがい」、問2の「誇りを持って職務に当たる」で肯定的な回答が昨年度より若干減少しているという結果でございました。

また、問1の「やりがい」については、昨年度より1.5ポイントマイナスということになっておりますが、詳しくは報告書本編の4・5ページに掲載しておりますが、本庁よりも区役所とか企業局で若干否定的な回答の割合が高いといったことがございましたほか、職階別で見ますと肯定的な回答の割合が係長職で昨年度より2.8ポイント、一般職で1.5ポイント減少しているといった結果でございました。

続きまして、2の「(2) コンプライアンス推進の達成度」でございますが、問4の「組織で取り組む必要性」というところにつきましては、比較的高い水準ではあるのですが、昨年度より肯定的な回答が若干減少しておりました。また一方で、問5「個々の職員の日頃からのコンプライアンス意識」につきましては、肯定的な回答がやや増加しているという状況でございました。

次の問6から裏面の問15まで、こちらはコンプライアンス行動規範集に掲げる4つの実践行動とい

うものがございますけれども、それぞれの達成度の自己評価に関する設問でございます。

上向きの矢印、改善の矢印がついてございますのが、問9「法令等の遵守」、それから問12「法令に基づく正確な仕事」、問15「職場における同僚等への協力」の3つでございますが、その他の各項目につきましても総じて肯定的な回答の割合が若干増加しているという状況でございます。また、資料には掲載してございませんが、問6、7、8の「市民の目線に立った対応」という部分につきましては、区役所で肯定的な回答の割合が高いという結果が出ています。

実践行動に関する項目の中では、問13「改善の意識」、それから問14「自分の仕事についての情報共有」といったところが昨年度から引き続き否定的な回答の割合が高めということで、課題かなというふうに捉えております。このうち問14が最も低かったということになりますが、こちらは所属別で見ますと企業局で25%程度、職階別で見ますと一般職で20%くらいが否定的な回答をされているという状況でございました。

続きまして、2の「(3) 組織風土の部分」でございます。

問16から問24まででございますが、こちらは「あなたの職場は〇〇だと思いますか」というような聞き方での設問でございます。こちらにつきましては全体的に昨年度より肯定的な回答の割合がやや減少しているという結果でございました。印をつけておりますが、問16「職場の仕事に対する意欲」ですとか、問18「相談しやすい職場」、問20「上司からの適切な確認」、問22「関係部署との連携」といった項目で前年度から1ポイント少々減少しているという結果でございます。

このうち最も課題が見られるのが問22「関係部署との連携」でございまして、本編ですと33・34ページに記載してございますが、職階別で見ますと係長職と一般職において否定的な回答が20%を超えていると。また、所属別で見ますと本庁と区役所で大体20%前後、企業局で25%程度が否定的な回答をしているという状況でございました。

また、この当たりの設問について職階別で見ますと、いずれの項目も一般職、係長職、管理職と、職階が上がるほど肯定的な回答の合計割合が上がっていく傾向がございましてけれども、一部、問16「職場の仕事に対する意欲」とか問18「相談しやすい職場」、あるいは問22「関係部署との連携」といったところにつきましては、管理職と係長職との差がやや開いていて、逆に一般職と係長職の間で差が小さくなっている、そういった傾向が見られたところもございました。

資料3ページにまいりまして、前回と比べて若干の落ち込みが見られております問1「仕事に対するやりがい」と、組織風土に関する設問、これをクロス集計したものの一部でございます。

問18「悩みや課題を相談しやすい職場」、問20「上司から適切な確認を受けているか」とのクロスでございますが、いずれも組織風土に関する設問について肯定的な回答をしているほど、自身の仕事に対するやりがいについても肯定的な回答が多くなっております。

例えば、問18「悩みや課題を相談しやすいか」という問いに対して「そう思う」と答えた方につきましては、9割以上がやりがいについても肯定的な回答をしていると。一方で「そう思わない」と答えた方につきましては、5割以上の方がやりがいについても否定的な回答をしているといった形でございます。やはり職員がやりがいを持って働けるようにするためには、職場環境、職場風土、こういったものの改善と切り離すことができないというように考えております。

次に、(4)は、職員の内部通報制度の認知度に関する設問でございます。

認知度は問25でございますが、全体で84.9%が窓口を知っているということになりまして、こちらは前年度から11ポイント程度大きく改善しております。また、特に昨年度課題でございました臨時職

員・非常勤職員の中での認知度も、去年5割前後だったものが今年度は7割前後まで改善しているということで、いろいろ周知を図ってきた成果が出ているのではないかというふうに考えてございます。

また、実際の相談・通報の件数につきましても、2月末の時点で通報と相談合わせて31件いただいております。昨年度の件数を上回っている状況でございます。

最後の4ページでございますが、内部通報窓口の存在を知っているという方に対して実際に何かあったときに窓口を利用すると思うかという設問でございまして、4割程度の方が内部通報窓口は利用しないという回答でございますが、その理由といたしましては、右のグラフにありますとおり、上司・同僚に相談できるというものが最も多く、また、以下制度利用による不利益ですとか周囲に知られてしまうことへの不安といったところが続いております。

最後の3に「調査結果から見える成果と課題」ということでまとめております。

まず、(2)のところ、個々の職員のコンプライアンス意識、実践行動につきましては一定の向上が見られるものの、業務改善でありますとか自分の仕事についての情報共有といったところでお課題が残るということ、また、(3)でございますが、組織風土に関しては全般的に課題の解消といったところには至っておらず、特に仕事に対する職場の意欲でございますとか職場におけるコミュニケーション、関係部署との連携といったところについて引き続き一定の課題があるものと認識しております。

また、(5)について、その他ということで意識調査の自由記述欄に挙げられた項目につきましては、概要版に載せていないのですが、本編の42ページ以下に主なものを掲載しております。27年度からの取り組みにより、コンプライアンスに関する意識が浸透してきたといった肯定的な意見が複数見られる一方、取り組み内容のマンネリ化ですとか継続的な取り組みに関する課題が挙げられておりました。

今年度の取り組み状況と本年度の意識調査の結果につきまして、説明は以上でございます。

○藤本委員長

ありがとうございました。ただいま取り組みの状況についての報告をいただきまして、意識調査については2年間調査をしたということで前年度との比較ができるというようなことで、改善がされている点あるいは数字的に下がっている点など、いくつかの形が現れております。やはり継続的な取り組みというものが新年度に向けましても大事になってこようかと思っております。そういった中で、ただいま事務局から報告ございましたけれども、委員の皆様からご意見等をいただければと思っております。

○菊地委員

菊地でございます。本市のコンプライアンスを推進していくに当たって重点項目を定めてアクションプランを着実に進めていく、これは重要なことに間違いがないわけですが、やはり効果検証というか、どの程度効いているのか、やり方に問題がないのかということを経営的に見ていく必要があるというふうに感じました。

ご説明のあった27年度と今年度のアンケートで、その数値の比較というのが非常に重要で、数値が上がっている分には問題がないのですが、マイナス項目が思ったよりも多かったなというのが実感でして、この部分については詳細な解析が必要なのかなというふうに感じています。結果を真摯に受けとめて解析し、それをPDCAに回していくということを今後やっていかなければいけないと感じました。

それから、この概要版ではなく報告書のほう、詳しいグラフ、委員というよりはつい区長の立場で

見てしまうのですが、例えば報告書の5ページは個人の意識を所属別に見たものなのですから、本庁等と区役所とこれだけ差があるのかなというのは、ちょっと私としては愕然としていて、その取り扱う仕事の性格の違いであるとかを分析して対応していかないといけないなというふうに思っているところですよ。

あとは、自由記述の中でもあるのですが、先ほど事務局からも対応のマンネリ化に気をつけなければいけないという話がありましたけれども、そういう素直な考え方が出てきているなというのが1つあって、ここはぜひ気をつけなければいけないなと思ったのと、問28、42ページの②のところにあるのですが、職員の資質、意識・心構えに関する意見で、1つには職員の意識は高まってきていると感じるという意見がある一方で、意識の向上がなかなか見られない職員に対する効果的な働きかけ方がわからない。ちょっと職員の間で二層化というか、両極化が起こりつつあるのかなと。本当に窓口業務なんか見ていると素晴らしい対応をしている職員もいれば、割とマイペースな職員も実際に居たりする場合もあるので、そういったところに気をつけながら今後対応していかねばいけないというふうに思いました。

○藤本委員長

ありがとうございました。

○栗原委員

まず、問4「あなたはコンプライアンス推進について組織で取り組んでいく必要があると思いますか。」、これはマイナスになっているのですけれども、恐らく皆さんがコンプライアンスについて意識喚起を促して、いろいろな施策をやっていたことに対する反動というか、ちょっと疲れたところが出てきたのかなという感覚を持っています。なので、これは予想していた形の落ち込みということで、ただ、これにも関わらず継続してこの取り組みを続けていくというのが一番重要なところかと思っています。

あと、組織風土の点についていろいろなマイナスが見られているのですが、この点は定点調査という形で今後も継続的に見ながら推移を見守っていく必要があるかと思っています。私のほうで1つ参考になったのが、概要版3ページ目、仕事の悩みや課題を相談しやすい職場であると考えている職員ほど現在の自分の仕事にやりがいを感じている傾向があったというところで、組織風土の改善ややりがいの意識につながっているというところがデータとして少し見えているところがありますので、この点は積極的に組織風土の改善にもっと突っ込んだ対応をしていけば、やりがいというところもまた改善されていくのではないかと思っています。

仙台市の職員の通報窓口の認知度のところに関しては、私のほうでも関与させていただいていますが、事務局の皆さんが窓口のシールを配付されたりした時点から認知度が高まったなというふうには感じていまして、私の方にも積極的なご相談をいただいたりしているので、今後も周知できればと思っています。

あと、ちょっと概要版から外れますが、報告書の自由意見に行きまして42ページです。①の上から4つ目、事例を職場内で検討し各自の意見を話すこと、自分たちの職場で同じような事例が発生する可能性があるか、あればどのような対策をとれるか話し合うことが有効だと思うというような記載があるのですけれども、私もちょっと区役所さんでお話をさせていただいたときは、やはり事例に対する関心はとても強いなと思っていまして、実際に事例のお話をしたときにやはり皆さん一番食いつくところがあったと思います。なので、引き続き事例の共有ですとか、以前どこかの区役所さんと思

うのですが、事務ミス事例集だとか、それに対する改善の事例集を共有するために出していたところがあったと思ひまして、ああいう形でもっと積極的に市全体として情報共有ができればいいなというふうに感じています。

あと、④の上から3番目で、職場内でもっと情報共有、意見交換をしたいが、業務量が多いことや担当業務が各々専門的であることから難しいと感じている。これも1つある意見だと思ひていまして、やはりコンプライアンスの推進はこれからも続けていかなければいけないのですが、やはり負担だけが増えてはいけませんので、並行して事務量の軽減ですとか、そういったものも視野に入れていかなければいけないと思ひています。私からは以上です。

○小林委員

今回は非常に職員意識調査の報告書をわかりやすくまとめていただき、大変ありがたく思ひております。

改めて思ひたのは、係長に着目することかなと思ひました。今年度のこの委員会でも係長の業務について具体的な職場のモデルケースをご紹介いただきながら議論してきたところですけども、問1で、係長のやりがい特になが下がっているというところが、やはり今後取り組むポイントになるのかなと思ひました。

それから、コンプライアンス推進の達成度のほうを見ていくと、個人個人のほうの実践行動ということで着目すると全般的に上向きの傾向ですけども、組織風土というところに着目すると、残念ながらその矢印が下がり傾向というところですので、コンプライアンス意識が個々人で上がったものを次に組織として、チームとして具体的な改善に結びつけていく取り組みが必要なかなと感じたところなんです。

市民局の例で申し上げますと、職場で困っている人がいたら手助けしたり、アドバイスしたりすることができるか、改善の意識を持って仕事に取り組むことができるか、そういったところは職員の意識が良くなっているなというのは感じますが、問22、職場で関係部署との連携がうまくいっていると思うかというところは取り組めていないようです。

市民協働を担当している局として、局を越えての連携に自らもちゃんと取り組んで、市役所全体をプラスに引き上げていく役目がありますが、市民局としてなぜ何か連携がうまくいかないのか考えてみますと、それぞれの局ではいろいろな法令に基づいてやらなければいけない業務等があり、それから外れるものは市民局で引き受けましょうというやりとりがなされることがあります。課長、係長、一般職と下りていくに伴って、仕事の「やらされ感」というものがあるのかもしれないとも感じていますので、こういったあたりを把握しながら今後取り組んでいけたらいいかなと思ひました。

今回分析していただいて、その中で私が少し気になったところは、やりがいがあるかどうかということと上司から適切に確認を受けているかどうかの関連性です。概要版では区役所と企業局の回答が書かれていますけれども、市民局でもそうかなと考えております。

コンプライアンスの取り組みとはまた別になりますが、人事評価制度が変わり、上司が部下と面談を少なくとも年に2回はやらなければいけないことになっています。ですので、そういった場を活用して、上司が部下に対して頑張っているねという良いサインを出していけると、部下のやりがいも高まっていくのかなというふうにも思ひます。部下職員の自己評価を聞く中で、客観的に見ると頑張っているのだけれども自己評価が低いということもありましたので、そのような職員にはなお声がけをしていくというような取り組みも必要と思ひました。以上です。

○藤本委員長

ありがとうございます。結構いろいろご指摘をいただきましたので、少し事務局のほうに何点かコメントが可能でしたら。

○事務局（コンプライアンス推進担当課長）

最初の菊地委員のご意見を伺いまして、結果をただ見るだけではなくて、やはり分析して次につなげなければいけない、まさにその繰り返しが大事だなということは思っております。今回お手元にお配りしている資料のほかに、局区別の分析資料というものを内部資料として各局区に配っております。去年と今年を比べて自分の局はどうなったのか、そういったところを見ていただきながら、あれもこれもというのではなくて、今年はこれをやろうと、こういう重点を定めてやろうというようなことで進めていったらよいのではないかとということで、次年度、局区ごとの実施計画を立てていただく段階でそういうことをお願いしてまいりたいというようなことを事務局の中で話をしていたところでございます。

○藤本委員長

人事評価についてはいかがですか。

○事務局（総務局人事課長）

今年度から係長職以下の職員についても年度の初めに業績目標、今年度これを自分としては目標として掲げますというものをつくってもらって、その時点で上司と一度面談をして、それから中間評価という形で年度の半ばあたりでもう一度進捗状況を上司との間で確認をして、それで、ちょうど今のこの時期になりますけれども、期末ということで達成状況を、まずは自己評価としてどうかということを上司が伺った上で、それに対して助言とか次につなげていくような、主にそういった気づきを与えとか、意欲を高めるとか、そういった形で面談をするという制度を今年度から始めたところです。まだまだ手探りの状態というところもありながらも、私自身やってみても、また、ほかの所属長さんの意見とかを聞いてみても、やはり最初はなかなか大変だなというところはあったようなのですが、実際やはり面談というものを個々の職員と細かにやってみることで、普段の仕事の中ではなかなか気づけなかったことを話してもらったり、逆に上司の側からしてもせっかくやるのであれば評価というよりは、やはり次年度に向けての意欲を高めてもらう場というような積極的な意味で使っていくということで、結構職員のモチベーションの向上とか、そういうことに使っていける枠組みだなというふうに感じているところがあります。今年度の目標の立て方とか、それについての達成状況とか、あるいは各所属長の意見とか、そういうことを次の年度でもう少し分析しながら、見直すところは見直して、よりよい制度として運用していくことでこういう、特に組織風土の面で改善とかいうものにつなげていければなというふうに考えているところでございました。

○藤本委員長

ありがとうございました。また、ほかのご指摘については後ほどまた触れさせていただきたいと思っております。では、斎藤委員、お願いします。

○斎藤委員

組織風土のところやはり気になりまして、若干の数字の動いた、下がったというところはあっても、基本的にはここが多分、職員が感じているベースのラインなのであろうと。これを改善するというのはなかなか大変だろうなという気がして、調査結果を見ておりました。

これらのうちの問18の仕事の悩みや課題を相談しやすい職場ですかというものと問20の仕事について上司から適切に確認を受けていると思いますかというものがセットの質問なのかなと思って見ておまして、これとても大切だなとは思ったのですが、職員個々の性格を見ていった場合に、必ずしも誰もが今声をかけられたいとは思っていない、その見極めがとても難しいだろうなというふうなところがありました。タイミングがずれると、早過ぎればうさがられる、嫌がられる、遅過ぎれば頼りないと言われるというところで、その職員が今どういう業務をどこまで進めているのかという目配りというところと、それを職員の性格も含めて上司のほうで把握しておく必要があるのだろうなというふうに思って、それはなかなか大変だなというふうに自分で感じたというところがあります。

それから、Q22で、市役所関係者はみんな同じことを考えると思うのですけれども、関係部署との連携はうまくいっていると思いますかという部分で、実は結構穏やかな数字が出てきているなというのが私自身の受けとめ方ではあります。実は担当者のレベルで仕事をする場合、自分がしている業務に100%で目が行っているので、なかなかよその部署、局をまたいでしまうとなおさらですけれども、他のところでどういうことをどのレベルでやっているかということがなかなかわからないというのが正直なところだと思います。なので、課長なり部長なりというふうに上に上がっていくに従って他の部署の情報とかが入ってくるが多くなってまいりますので、上司の方からの適切な誘導なり情報の提供というところに心を砕いていかなければいけないのだろうなというふうに思っておりました。

それからもう1つ、問18の仕事の悩みや課題の部分に戻りますが、なかなか背中を見てついていこうとかというのではなくて、手順とか仕事のやり方についてきちんと言葉で教えなさいというふうになってきているのですけれども、無言で背中を見せてという部分が必ずしも否定されなければいけないのかなという部分はちょっとあります。上司や仲間の仕事ぶりを見て、そこから学ぶということは、やはり職員個々にとっては必要なのではないかなというふうに私自身思っている部分があります。ただ、やはり手取り足取り教えなければいけない部分もあるので、どこまでそれを上司としてやっていかなければならないのかという、その加減がとても難しいなというふうには、この調査を見て自分自身の仕事に対する反省も含めて、非常にこの調査結果はためになるなと思って見ておりました。以上です。

○里村委員

振り返ってみますと、この委員会ができたのが2年前の今頃だったと思います。最初の年はそれこそコンプライアンスそのものについて深く組織に徹底していかなければいけない、ある意味で緊急の事態であったわけですが、その1年があったからこそ、この2年目がうまく機能したのではないかなと思ひまして、委員長をはじめ、それから事務方の皆さんも非常にやるべき正しい道を歩んできているなというふうに思います。それが全体観としての私の印象です。

個別にお話は今4人の方からいろいろ意見が出ましたけれども、非常に共通したものを私も持っています。それを私なりに少し整理をしてみたいと思います。

この職員の意識調査があるのですけれども、実は関係しているようで独立した大きな問題が2つあるというふうに思います。

1つは職員の一人ひとりの仕事のやりがいと、やりがいを起こしていくために上司がどういうふうな観点から職員の皆さんと仕事の上で関係を持つかということだと思います。それは4人の皆さんからも出ているのですけれども、やはり職員がやりがいを感じるというのはチームの一員だという意識を持ったときに1つあると思います。自分はひとりじゃない、チームで仕事をしているということ

と、それから、実は上司に褒められたときに一番やりがいを感じるわけで、それこそさっき例が出ていましたけれども、忙しく事務をしているときに上司から邪魔になるような形での介入は決してやりがいにつながらないわけで、それから、もう少し言いますと、本当に褒めてほしいことに上司が褒めてくれないと、かえって私の苦勞しているところを何も知らないというふうにもなりかねないわけです。ですから、ここは上司の方と一人一人の職員の方とのやりがいはこれからまだもう少し深めていかなければいけないということだろうと思います。

それで、菊地委員のおっしゃられた二極化が感じられるということについては私も賛成なのですが、実は二極化というのは実際には、Yの字のように枝分かれして二極化したのではなくて、やりがいを感じた人が離れて行って、今までの人は上に上っていないという二極化じゃないかなと思います。それが割と人数が多いぞというふうにも調査で受けとめられますので、この活動をしてやりがいを感じてきた人たちを1人でも多く増やすという活動を3年目にやられたらどうかなと。がっかりすることではなくて、うまく進んでいるけれども人数をもっと増やせないだろうかということだろうと思います。

人事の本などを読みますと、上司のコーチングという機能が大事だというふうに言っています。例えばスポーツの世界では一般的でして、野球で言えばバッティングコーチもいるしピッチングコーチもいるわけです。そのコーチがまだまだ上がっていない職員についてまで行き届いていないような感じがするので、このあたりを少し工夫してみたらどうかというのが1点です。

それからもう1つは、ここの組織風土の中で、斎藤委員からもお話ありましたけれども、関係部署との関係です。私は市で働いたことないものですからわからないのですけれども、あえて言えばやはり縦割りが随分強いのだなという印象を受けます。それで、縦割りの組織が多分民間よりは強いのではないかなと想像しているわけですが、縦割りの組織が非常に強い中で関係部署との連携をどうやるかというのは、これは生易しくないぞというふうに思います。そういう意味では、ここの間22の17.5%と2.8%を足したらいいでしょうか、約20%弱、これはあるいはもっと大きいのかもかもしれませんね、実態は。ここにやはり着目して次の手を考えるというのは非常に大事だろうと思いますが、実はこの関係部署との連携というのはなかなか職員ではできないです、住んでいる屋根が違うわけですから。ですから、ここの関係部署との連携というのは究極的には職員のやりがいにもつながると思いますけれども、もう少し上のほうの、係長よりもさらに上かもしれません。そこの上位ポストの間での連携を進める方策というか、仕掛けを考える必要があるのではないかなと。

民間でもやはり同じようなことがあります。民間の場合は、乱暴に言いますと、A、B、Cという縦割りがあるとすると、X、Y、Zとして、ガラガラポンして作り直すのです。これがよく中期の経営計画なんかで組織改正といって出てきます。その組織改正をしなければいけない理由は、環境変化が激しいとか、あるいは収益にもう少し力を入れた組織にしようとか、あるいは顧客サービスを高めるための組織にしようとか、いろいろ題目はあります。でも、いずれにしても壁ができたのをぶち抜くためにはA、B、CというものをX、Y、Zという手法を使うわけです。それは組織に対しても、あるいは世の中に対しても壊すためにやったとは言いませんけれども、実際はそういう背景がある。

ですから、ここのところは私もいい提案ができるわけではないですけれども、最初に申し上げた一人ひとりのやりがいを増やしていくということと、それから、関係部署の連携を強めていくということは根っこのところでは関係していますけれども、施策としては意識して別の施策を打つということを考えたらいいのではないかなというふうに思います。以上です。

○藤本委員長

市役所の組織をいじるときは、ガラガラポンはあまりいたしませんで、ダッシュがつくような感じになります。そして、少しレベルの低いところで、課組織としますけれども、本来的な意味での連携なりとなると、多分目標の立て方が違うということが影響しているような気がするんですけどもね。

○里村委員

私もそのあたりは理解できます。民間の組織と一番異なるところで、ガラガラポンが必ずしもうまくワークするという保証もないわけで、ですから、この問題はかなり難しい問題だというふうにも思います。

○藤本委員長

そうです。それで、連携の問題は質問では連携についてどう思いますかというふうに質問項目が設定されているのですけれども、そもそも何と連携するかとか、どう連携するかというのは実はなかなか厄介で、今里村委員が言われたような、やはりもう少し視界が見える上のほうの職制の人間が意識をしないとイケないのかなというふうにも伺っていました。

○村上委員

資料2の取り組み実績の中で特に重点項目の部分のお話をいただいたわけですが、その中で最後の7ページの「施策15 オフサイトミーティングや職場訪問等の実施」ということで、建設局では外部に部相当の動物園、あとは課レベルのものが4つ、係のものが2つ、全部で7つありまして、オフサイトミーティングもさせていただきましたし、職場訪問もやらせていただいたのですが、職場訪問で昨年も今年も行って、その中で一番思ったのは、なかなか局長と直接顔を合わせる機会の少ない職員というのは結構多いということです。

特に動物園というところは非常に変わっているところですので、あとは、それ以外でも例えば下水道関係、水質管理センターとか、そういったところはもう常に試験管で試験をしているというようなところで、なかなか決裁というか、何か発議をして上司の判断を仰ぐというような形ではなくて、決められたルーティンワークをずっとやっている。

そういう中で、例えば仕事の中での悩みの部分とかでも、やはり外部公所は限られた人数しかいない中で、では誰に相談するのかといっても、その施設自体に相談できる人がほとんどいない。直接局長にというと、なかなか初めは遠慮して言いづらそうなのですけども、私も2年続けて行かせていただいている関係もあって、あれが困っている、これが困っているという話が出始めると、ではそんな話をしてもいいのかと、私もあると、俺もあるという形でだんだん出てくると。

ただ、外部公所を訪問しても、外部公所は外部公所でやはり通常の業務がある関係で、局長が行ったからといって通常の業務を全員がストップさせて集まるわけにはいかなくて、そうするとやはり2年連続でお話しできる人というのはかなり少なくて、初めて話をするという方も。ただ、去年こんな話があったよと職場で話をされている分もあって、大分話はしやすい環境になってきたのかなと。

そういった部分で、やはり顔の見える関係をつくっていくというところ、悩みを相談するというのも顔も名前も知らない人には相談しようがないと。特に局長に相談しようがないという話がありますけれども、そういう部分ではやはり我々トップのほうの人間が意識してやはり外に行って意見を拾っていくというのは非常に大事なのかなというふうに感じました。

そういった中で、今度オフサイトミーティング、今度のは新規採用職員、10年目、または新任係長という形で、そうすると外部公所の人も含めて一緒に階層別でやりますので、そうすると、そこで同じ局でありながらなかなか顔を合わせる人がいなくて、また、いろいろ職種も土木、建築、電気、機械、

化学、衛生、あとは動物園ではもう獣医師さんとか、なかなかいろいろな職種の方がいて、その中でいろいろ話をすると実はそれぞれの事業というのはやはり市民サービスに欠かせない仕事をしているので、仕事の内容を広報しなければならないというそれぞれの責任があるわけですが、それぞれの部署でやっているのですが、実は自分のところもそれは参考になるなということで気づかされる職員も結構出て、そういう部分のところでは縦割りの話の中でいうそれぞれの公所に行く部分と、あとはやはり階層別でいろいろな職種の人たち、年代とか近かったりとか、そういう部分のところでは話をさせていただいたということについては非常に良かったと自分なりにも思っていますし、これはもうしっかりとやって、むしろもうちょっと頑張りたいなど。外部公所は実際には去年は4日だけだったので、もう少し行ければなというふうに実際には思うところでございます。

また、資料3-2の職員意識調査報告書の概要版のほうを見させていただいて、これまでも委員の方からいろいろお話をいただいているところで、私も大きく頷くところは非常に多いわけですが、その中でも組織風土の間22で、職場が関係部署との連携がうまくいっているかという部分のところ、これにつきましては本編の報告書の33ページでは、やはり一般職になればなるほど、下のほうに行けば行くほど「あまりそう思わない」「そう思わない」というものが増えてくる。

まだ経験が浅くていろいろな職場の他の部局の部分がわからないという人がいるかとは思いますが、それは誰だってそうなので、やはりそれは先ほどもお話があったように、やはりこういうところとちゃんとこういう調整しないといけない、やはり道先案内をしてあげないとだめなのだろうなというふうに思っておりますので、この辺のところはやはり特に経験のある管理職は須らくしっかりとやっていくべきであろうと。

ただ、これは普通の話で、実は私はうちの建設局の中でも、または部の中でも連携がうまくいっていないと考えている職員もいるのではないかなと。それはお互いどういう仕事をしているかはわかってはいるはずなのですが、私から言えば、やはり一人一人の職員の業務量が、特に係長さんとか若い職員も含めて業務量が多くて、なかなかお互い忙しいと連携というか、話をしてもなかなか時間が調整できないと。その中で自分の仕事はいつまでに何をしなくてはならないという話になると、時間的な業務量の多さのために連携もなかなかそのタイミングが難しく、それで、結果的に自分でやって、けれどもやはり自分としてはいい仕事をしたい、やはり市民の方々のためのサービスを上げたいということを考えると不十分だなというふうに感じている部分も結構あるのではないかなと思う部分があります。

あとは、やはり建設局は道路、公園に関しては区役所の道路課、公園課との連携という部分もあって、その部分もやはりもう少しちゃんと打ち合わせをする体制というものから見直すべきところもあるのかなと。必要があれば当然話し合いはするのですが、やはりいつでも、例えば月1回とか2カ月に1回でも、いつでも話ができるという機会があるとむしろ余計連携がしやすいのかもしれない。

困ったときだけの話になってしまうと、なかなか今度困ったときに話をしにくかったりする部分もあるのかなということで、今回のこの概要版のところでは私も非常に反省させられるところが多々あるわけです。ただ、本当は一番初めに思っていたのは菊地委員と同じで、もうちょっと全体的には上がったかなという感じは実はあったんです。ただ、やはりこうやって改めてデータを見せていただくと、やはりもう少しというか、もっともっと高みを目指してやはり頑張っていかなければならないなと感じたところでございます。以上でございます。

○矢口委員

まず、この取り組み実績からですけれども、全体的に相当の参加者と規模で行われていまして、こういった点、コンプライアンス推進担当のほうでも大変頑張られたのだろうなということを常に感じました。それを踏まえて、ただ延べ人数で何名受けたのか、そして、人によっては5回も6回もいろいろな研修を受けている人、1回しか受けていない人とか、ばらつきがあると思うのです。そういうものをきちっと測ってバランスを見ることがまず重要なんじゃないかなというふうには思いました。

これはハーツバーグという人が言っているのですけれども、研修が多いと人間はどうしても仕事に対して不満足要因というものがどうしてもたまっていってしまうということがありますので、1人が10回とか受けているとやはり不満というものがたまってくる可能性はありますので、そういった点を見極めながら研修の数とか、そういうものは配置するというのが重要なのかなというふうに思いました。

あとは、この意識調査報告からですけれども、委員の皆さんからは組織文化、組織風土の下落ということについてご指摘いただいたと思うのですが、実は組織風土とか組織文化というのは長い年月をかけてつくられてきておりまして、それというのは感性、英語で言うとドラフトが効いていて、変えようとする抵抗とか、あとは変わっていくときというのは慣れないので不満がたまってきます。そうすると、本気に変えようとするときは、しばらくこういった不満とか、そういうものでポイントが下がっても、むしろしょうがない可能性があります。だから、ただそれがずっと下がりっ放しだとよくないので、やはり各委員もおっしゃったように定点観測をして、見ていくということは重要なのかなと思いました。

あとは、組織風土とか組織文化のことを考える際には、実は最終的には人間関係にまで遡っていきます。良い人間関係ができていれば、情報交換とか連携も密にいきますし、あとは上司と部下の指示とかも上手くいくのです。仮に指示が上手くなくても、良い人間関係が構築されているとお互いを理解できているので「ああ、しょうがないな」みたいなふうに思って、お互いを受容できるようになるのです。

だから、そういった意味で一番難しいのは、形だけ整えても組織風土とか組織文化というのは変わっていかないのです、本当の意味での職場内での人と人との関係をどういうふうにつくっていくかというのがこれからのテーマだろうと思いますので、そこをぜひこれから考えていってもらえたら嬉しいかなというふうには思います。いろいろそういった人間関係づくりとかの本とかも出ていますので、そういったものも学びながらやっていってもらえればなと思います。

もう1点だけですけれども、一番気になったのは、栗原委員のほうではあまり気にしなくてもいいのではないかということだったのですが、コンプライアンスの意識浸透に組織的に取り組んでいく必要がありますかという問いで「あまり思わない」というものが増えているという点が気になりました。コンプライアンスというのは個人でやってもだめで、結局はもう組織体制でやっていかないといけないので、これはむしろ100くらいになってもらわないと困るなというような印象を持ちました。やはり組織ぐるみでやっていく、それが不祥事の防止とか、よりよい社会貢献とか、そういったものにつながっていくのかなと思うので、この点ちょっと注意していただければと思いました。

○八島徳子委員

まず、こちらのコンプライアンス推進に係る職員意識調査の報告書の感想からいくつかお話しさせていただきます。

4 ページ、5 ページをお開きいただければと思います。この中で、任用形態別なのですが、正職員・再任用の方が、「あなたは現在の自分の仕事にやりがいを感じていますか」というところで、一番そうじゃないという否定的な意見が多かったというところが、正職員の方は私からいいますと立場も安定していますし、仕事に対して一番積極的に取り組むべき立場なのかなというふうに思っていたのですが、この中で一番否定的な意見が多いというのはちょっと意外だなというところを思いました。

あともう1つ、さきにお話がありましたが、5 ページで区役所の方も結局「思わない」、結局仕事にやりがいを感じていないというふうに考えていらっしゃる方が多いというのも私としてはちょっと意外だなというふうに感じていました。私が中身を知らない立場からいいますと、市役所はやはり区役所が市民の方の一番の窓口になっているのかなと。その窓口に立って市民の方と一番接する機会が多い立場の方が多分感謝されたりとか、市民の思いを受けとめたりとか、そういう立場なので、一番やりがいを感じるのかなというふうに個人的には思っていたもので、ちょっと意外だなということを感じました。

ここまでが私の感想なのですが、ちょっと分析について私どもが仕事をするときにどういうふうにするのかということをお話しさせていただきたいと思います。

私どもはちょっと純粋に数値を見た場合という状況なのですが、この場合どういうふうに感じますかとか、そういうことなので、純粋に私どもが行う分析とはちょっと若干違うなという気はするのですが、通常会計士が分析を行う場合は、結果がこう出てきました、実際それがどういうふうなものかという、推定値というものを最初に出します。昨年度の数値がありました、こういうふうな施策を行っています、そうすると数値としての推定値はこれぐらいあるであろうというところが出てきます。実際の実績値とその推定値の差がどういうふうなものによってできてきたのかということ进行分析するのですが、ただ、その分析をするにはその状況を一番熟知している者が行わなければいけないということで、結局数値というのは読みようによっていかようにもとれるというところがあります。

なので、今回の市役所の職員の方の意識調査ということを考えれば、市の状況を一番やはり熟知されているのが市役所の方々でいらっしゃいますので、そういうふうな状況で見ていただけたらと思います。私も実際ちょっと意外だなと思いましたが、今回、組織風土で矢印が下がっている項目が多かったということで、いろいろな施策を行っていたのであれば、組織風土というものもそんなに急激に上昇とは考えられないんですが、なぜか若干下がっている、否定的な意見が多くなっているというところはどうしてなのかなとちょっと私も素朴な疑問なので、このあたりは市役所の状況を一番熟知している皆様方がご検討されるのが一番なのかなというふうに考えております。

ただ、結局職員の意識とか組織風土というのは長い時間をかけられてずっとつくられてきたものなので、例えば1年取り組みをしました、なので急激に改善しますとか、職員のやる気が一気に出ますかといったら、そういうものでもないのかなというふうに考えますので、繰り返しこういった取り組みを続けていってコンプライアンスの意識を高めましょうということをお願いしていくしかないのかなと思いますので、今後とも皆さん頑張ってくださいということしか言えません。よろしくお願いたします。

○藤本委員長

今の八島委員のご指摘について、芳賀次長のところで。

○事務局（総務局次長）

いろいろありがとうございます。我々分析が必要だとは思っておりまして、概要版にもクロス集計

を少し載せたりしておりまして、その結果やはり例えば上司からの適切な確認という項目がやりがいを感ずることにつながるということから、うちのほうでやはり組織が大きいところも大分実は見受けられまして、係で例えば1つの係長が、正職員だけではないのですが、40人近く職員を見なければならぬような大きな係もあつたりして、それはやはりなかなか目配りが難しいだろうということもあつて、結構係を分割して一人の係長が見る職員数を減らして目配りができるようにするというようなことも来年度に向けてやっつけていこうということで、実際やるのですけれども、なかなか個々の分析をもう少ししないと今までお話をいただいたような効果的な施策というのが何なのかということもやはり見えてこないところがありますので、どこまでできるかわかりませんが、引き続きまず定点の観測を続けて分析をし、効果的な施策を考えていきたいというふうには思っております。

○藤本委員長

皆さん、ありがとうございました。2年間こういった継続的な意識調査というのは仙台市では初めての試みということでありますので、まだ見えない部分も相当あるのだらうと思うのですが、これをさらに続けていく中で、今日委員の皆さんからご指摘をいただきました本庁と区役所、あるいは二層化の問題でありますとか係長の扱いでありますとか連携の問題、あとそういった個々の部分に焦点をこれからどうやって当てていくかということも、こういった調査をもう少しある種意図的な分析といひますか、何が違うかというのがもう少し見えるような形になると何について取り組むべきなのかということも見えてくるのかなと思つたりもしてございまして、引き続きこんな調査をしながら新年度に向けて取り組んでまいりたいと思つているところでございまして。

(3) 平成29年度仙台市コンプライアンスアクションプラン(案)について

○藤本委員長

一旦これまでの分につきましては以上ということでございまして、議事の3、29年度のコンプライアンスアクションプランについて事務局から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)

資料の4といたしまして29年度の取り組み実施予定項目をまとめましたアクションプランの案を配付させていただきました。

こちらの1ページに施策体系ということで1から17まで並んでおりますが、こちらは3カ年計画に定めているものでございまして、項目の変更はございません。この中身として具体的にどういうメニューに取り組んでいくのかを4ページ目以降に順次掲載しているというつくりになっております。このうち今年度の重点項目というものを幾つか選択してございまして、その点説明をさせていただきますと思ひます。

まず、2ページに先ほどの意識調査の結果等を踏まえてまとめを記載しております。繰り返しになりますが、実践行動において相対的に達成度が低い項目が見られたということ、それから組織風土に関して継続的な課題が見受けられるといったこととございまして。

3ページ、課題への対応の方向性と、それからページの下のほうに重点項目について記載しております。1つに、職員一人ひとりへの意識の浸透というところに関してですが、個々の職員については一定の意識の向上が見られたということ踏まえつつ、さらなる意識の浸透と実践行動の促進を目指して、引き続き全階層に対するコンプライアンス研修に取り組んでいくということで、これを1つ目の重点項目としたいと考えております。先ほどの実績報告のところでも触れましたが、画一的な内容

の研修ではなくて、階層とか場面に応じて内容を差別化しながら行ってまいりたいというふうに考えております。

もう1つ、風通しのいい職場づくりというところに関してですが、今回の意識調査においても職場の組織風土に関する課題が見て取れたというところがありますので、職場でのコミュニケーションを基礎といたしまして、モチベーションを上げつつ、また、先ほどからご議論いただきましたとおり、チームで協力して仕事に向かっていくと、こういうところを促進するための取り組みを幾つか重点項目として選定したいと考えてございます。

まずは15ページをご覧くださいまして、「施策13 チーム力を高めるための研修の実施」とございますが、その2つ目としてオンデマンド型の研修というものを新たに掲載しております。これは職員研修所のメニューになりますが、各局、各区、それぞれで課題、人材育成のニーズを抱えている部分、特色ある部分があると思っておりますが、そうしたニーズに応じて企画段階から職員に参画してもらって、その部門ごとに現に求められている研修を実施しようというようなものでございます。こうした枠組みの中で職場単位でのチーム力向上に向けた研修プログラムなど、広くコンプライアンスの推進につながる研修の実施につなげていきたいというふうに考えております。

それから、次の16ページ、引き続きになりますが、職場ミーティング等の励行という部分でございます。ここの2つ目が、今年新たに追記した部分でございますが、所属長のアンケートの中でも各所属における取り組みのマナー化といったところに色々と意見をいただいております。これまででも庁内向けのコンプライアンス通信の発行等を行ってまいりましたが、各所属においてあまり準備等の負担なくコンプライアンスのミーティングとかを実施することができるように、ツールの提供でありますとか、今年度も一部実施したところはあったのですが、こちらの担当のほうで職場に出向いての研修でございますとか、各所属における取り組みを積極的に支援してまいりたいと考えております。

最後に17ページでございますが、職場のコンプライアンス推進の核となるのはやはりどうしても所属長、コンプライアンス推進員ということになりますので、こちらに対する研修を重点項目としたいと考えております。所属長に対する研修につきましてはこの2年間、全所属長に共通の内容で実施してまいりましたが、来年度につきましては職場の課題に応じた研修を選択して受講できるように、メニューを拡大して実施したいと考えております。また、所属長のアンケートで係長職以下の方の研修の機会も増やしてほしいといったこともございましたので、こうした所属長研修の枠に係長以下の職員も含めて受けられるような形を検討していきたいと考えております。

また、18ページ目以降、基本的に今年度と変わりございませんが、新年度におきましても局区ごとのコンプライアンス責任者の配置でございますとか、19ページに記載しておりますが、人事管理あるいは職員表彰、こういった制度もうまく活用しながら職員が意欲を持ってコンプライアンスの取り組みを進められるように努めてまいりたいというふうに考えております。

29年度のアクションプランの案の説明は以上でございます。

○藤本委員長

ありがとうございました。重点項目を中心にご説明を申し上げましたが、委員の皆様からご意見、ご発言がありましたらお願いをいたします。

○矢口委員

今年で3年目ということですかね。もうそうなってくるとコンプライアンスに取り組む意欲とか、そういうものが少しずつ減退してくる可能性というのはあると思えます。どうしても選挙の問題で大

きな不祥事が起きるとやらなければというふうなことで物凄いパワーでやりますけれども、大きな問題もないと段々と意識が低下してくる可能性があるのも、その意識づけというのが重要になってくると。あとはできるだけ研修会をやるにしても、これまでを見てくると外部講師メインのものとか、そういったものが多かったと思うのですけれども、もっと意見交換会的、勉強会的な、お互い、知り合い、学び合って、そしてベンチマークして行って、いい部署のいい取り組みをそれぞれ持ち帰ってやるとか、そういうような自走式の研修会というんですか、そういうものを増やしていくと外部講師の費用分とか、費用とかはいいにしても、そういったものの削減にもなりますし、かえって勉強会をやるやりがいとか、そういうものにもつながってくるのではないかなというふうには思います。

○藤本委員長

今ご指摘いただいた意欲を継続的につなげていくということと、どういう形の研修の場を設定していくかというときに、内部の職員でこの委員をされた人でふさわしい人がもしあれば、そういった方に講師をしていただくとか、そういうことも含めて一工夫をしていただければと思いますので、よろしくをお願いします。

○里村委員

少し提案としては細かいのですけれども、19ページ（2）のところですか。ここがこれからは非常に大事なことです。主としてここは人事部のようなところが所管されていると思うのですけれども、この人事部とコンプライアンスの推進のところのそれこそ連携というか、それに力を入れられたらいいのではないかと思います。それから、ここに人事評価制度を、少し重点項目を変えていこうとかありますので、その辺のところもすごく大事なアプローチだと思います。先ほど申し上げたように縦割り行政の中で共通して一緒にやれる項目があったら、その殻を破る一番いい事例になると思いますので、それが1つです。

それから、今年度の重点項目であった業務改善制度の実施ということでもあります。これももう少し組織に浸透させていかなければいけないと思います。職員のやる気を引き出すのはそれこそ上位の人ではわからないようなちょっとした改善提案、これを臆することなく出させて、そして「ああ、それはいい気づきだ」ということを褒めてあげる。しかも、それは市全体で褒めてあげるぐらいのことですが、これは多くの民間の企業でやっていることです。それで、それをこの19ページの職員が意欲を持って仕事に取り組むための1つの制度というか、仕掛けとして十分に活用すること。それこそいい提案をしたときに、ノート1冊でもいいですよ、ありがとうございます、そのぐらいのことです。さきほど申し上げましたように、職員の方々が一番やりがいを感じるのは上司が褒めてくれたときです。そういう一人ひとりのちょっとした改善提案について僕たちは目をきちっと開けて評価するんだよというメッセージが非常にいいと思いますので、そのあたりのところを少し使ってやられたらどうかという提案です。

○加藤副委員長 コンプライアンスの取り組みはマイナスをゼロに戻すのではなくて、もっと前に行かせるのがこの狙いでしょうということで始まって、その中でも職員を褒めて前に進めましょうというお話があったので、今年は仕事の実績を上げた人の表彰というのはコンプライアンス推進のほうで担当しているのですが、もう1つの業務改善、実はこの委員会の前に表彰式をしてきたところですか。1つには無駄なとか、使っていない資料を集めて目録をつくるのをやめましたという、これは総務局なのですが、あとは建設局で職員が下水道を理解してもらうために小学校に行って授業を借りてやると、そのときにどの職員が行っても効果的にやれるようにということで、そういったマニュアルと

いいですか、やり方というものをみんなで共有してやりましょうという取り組みをしたとか。あるいは、民間の施設では当たり前なのかもしれませんが、誘導のサインを皆で考えましたとか、特にここも含めて古い建物が多いので、市民の方がわからない、それで、みんなで誘導のサインを考えたとか。

あとは、区役所では、同じ職場、同じ障害高齢課という中で、制度の中で、60とか70とか障害者の年齢に応じて制度が変わってしまうというようなところがあって、職員もわからなければ市民の方もわからないと。これをどうやって市民の方にわかりやすくするかということを1つの課で検討して、わかりやすい業務フローのものをつくって、それを今度はほかの区役所にも広めてというような地道な活動をやったということについて皆さんに表彰を行って、ノート1冊というお話がありましたが、市長と一緒に写真を撮るといふささやかなプレゼントですが、あとはこれを全庁に発信して、皆さんも思いついてやったことが表彰されることもあるのでどんどん変えていきましょうねと。

市役所の組織は、特に民間でいうQCサークルみたいな、ずっと前から言われていることに対する取り組みというのはどうもなかなか構えてしまうところが多かったので、そこを打ち破るためにも「ああ、褒められるんだ」と、そこから始めようという意味では非常にこの委員会の2年間の議論の中で私どもとしてはまさに目から鱗状態だったので、一生懸命取り組んでおりますので来年度もよろしくをお願いします。

○藤本委員長

ありがとうございました。

○村上委員

今の加藤委員のお話にも関連して、建設局のお話もありましたけれども、この業務改善実績表彰制度、あと改善アイデアの育成制度とあって、実は建設局のほうではそれぞれ3件ありました。それで、市長表彰のものが今ご紹介いただいたものですが、実はほかに表彰されなかった部分はあるのですけれども、市長表彰にはならないけれども建設局長表彰にしようということで全部表彰させていただきました。下水道分が非常に多く、偏っていたのですが、そのときのご褒美がもっと少ない建設局長と写真を撮るといふそれだけの話でしたけれども、やはり出したものをちゃんと上まで、トップまで理解しているのだと。そこで改めてプレゼンテーションをみんなで聞きながら、そこでやはり話をする。個人でやった方もいればチームでやったところもあって、そういった部分のところでもまだではございますけれども、里村委員からもお話があったように褒める部分を加藤委員とともども頑張っていきたいと思っておりますので、今後ともよろしくお願いたします。

(4) その他

○藤本委員長

それでは、議事のその他になりますが、事務局から資料5について、ポイントを中心をお願いします。

○事務局（コンプライアンス推進担当課長）

資料5といたしまして、係長職の業務に関するアンケート調査報告書の最終版ということで配付させていただきました。調査結果につきましては前回委員会でご意見いただいたことを踏まえまして、この40・41ページに調査結果から見える課題と対応の方向性ということで追記してございますので、この部分だけ簡単にご説明をさせていただきたいと思っております。

まず、40ページでございますが、(1)のところ、調査の結果でございますが、係長職全般的に重点的に力を配分すべき役割と実際に力を費やしている役割、このギャップがあるというような回答がみられております。また、特にポスト係長ではない主査の職員について、自分に求められる役割が不明確であると感じているという意見が多く見られました。こうしたことに対しましては、まずは職場の中で個々の係長職に求める役割を明確に伝えて、上司と共有していくことで負担感の軽減を図っていくことがあるだろうといったことのほか、主査の役割とか配置のあり方、こういった部分につきまして人事担当部署でも検討を進めていくといったことについて記載してございます。

また、(2)といたしまして、こちらは今年度の組織改正でもいくつか対応した部分でございますが、係長のマネジメントの負担といったものを考慮いたしまして、係員数が過大であったり、あるいは業務範囲が広過ぎたり、こういった係の分割とか再編を検討していくといったこととございます。

また、(3)といたしまして、係をまとめる役割の係長自身が固有の業務を抱えて余裕がなくなっているといったような状況を踏まえまして、効率的な業務運営が図られるような組織の分割とか、あるいは担当係長の配置とか、そういった前例にとらわれない柔軟な組織体制を検討していく必要があるだろうということで、そのあたりを人事担当部署と各部署が一緒になって考えていく機会を持つといったようなことについて記載してございます。

(4)はその他適正な人員配置等ということでございます。いずれも中長期的な話になる部分はあるかと思いますが、コンプライアンスが保たれ、かつ効率的な業務運営が図られるように、人事担当部署とも連携して率先して働きかけを行ってまいりたいと考えております。以上でございます。

○藤本委員長

あまり時間ございませんが、ご意見がございましたらお願いいたします。よろしいでしょうか。

(意見なし)

○藤本委員長

この点については前回ご議論もいただきまして、まとめさせていただいた内容でありまして、なかなか係長職の位置づけをどのようにしていくかというのは、二役への説明ですと課長がある程度責任を持って説明するのですけれども、局長への報告であれば係長がするとか、何か少しずつ位置づけをステップアップするようなことも必要かなと思ったりしまして、そのあたりを来年度の中で少し具体化をしていきたいなというふうに思っておりますので、よろしくお願いいたします。

それでは、相当時間が押してまいりましたので、本日の議事は以上でございます。

この委員会は平成27年4月に、その前の年の選挙のことなどもございまして、大変お忙しい中、委員の皆様にお引き受けをいただきまして、2年度をお務めいただきました。おかげさまでアクションプランまでこういった形で具体的な位置づけ、方向性もご議論いただけるということで、大変感謝を申し上げます。

そうした中で、里村委員におかれましては本当に私どもと違う民間でのコンプライアンスの位置づけについて、的確なご指導をいただきましたこと、本当にありがとうございます。一応今回をもちまして1つの区切りをいただくことになりましたので、他の委員の皆様は引き続きでございますが、里村委員から一言頂戴できれば。

○里村委員

2年ほど前に声をかけていただいて、自分では十分務まるかなという心配もありました。民間の企業ではこのことは非常に大事なことです、お客様から信頼されてこそ事業というのは成り立つもので

すから。それは仙台市でも一緒だと思いました。

そういう形で、コンプライアンスの委員会というとな何をしてはいけないとか、法律上問題があると思ったらどこかに通報しろとか、そういうふうなマイナスの面ばかりを強調していくと、結局組織全体がいきいきとしてこなくなってしまうということもあるので、自分の経験からそのように持っていつてはまずいのではないかといろいろな意見を述べさせていただいた次第です。

この2年間で振り返ってみまして、まだ道は半ばかもしれませんが、随分いいところに進んでいつているのではないかというふうに思います。私もいろいろ皆様から教えていただくことが多かったです。感謝申し上げます。言葉にかえたいと思います。ありがとうございました。

3 閉 会

○藤本委員長

以上でございます。今日はどうもありがとうございました。