

平成30年度第3回仙台市コンプライアンス推進委員会 議事録

日 時：平成31年2月5日（火）午前9時30分～11時20分

会 場：市役所本庁舎2階 第2委員会室

出席者：藤本章委員長、遠藤守也委員、小野浩一委員、栗原さやか委員、小林弘美委員、  
齋藤恵子委員、田尾祐一委員、矢口義教委員  
芳賀副委員長と八島委員は欠席となっております。

議 事：

1 開 会

2 議 事

(1) コンプライアンス推進に係る課題と今後の方向性について  
ーコンプライアンス推進計画の改定に向けてー

(2) その他

3 閉 会

配布資料：

資料1 平成30年度仙台市コンプライアンス推進委員会委員名簿

資料2 次回の平成30年度コンプライアンス推進委員会の開催等について

資料3 コンプライアンス推進に係る課題と今後の方向性について（案）  
ーコンプライアンス推進計画の改定に向けてー

資料4 コンプライアンス推進計画における施策・アクションプラン施策項目（現行・  
改定のイメージ）

1 開 会

○事務局 それでは、定刻となりましたので、ただいまから平成30年度第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。進行は、藤本委員長にお願いいたします。

○藤本委員長 おはようございます。朝早くからご出席ありがとうございます。本日もよろしくお願ひいたします。

前回の委員会では、不適切な事務処理の事案につきましてさまざまな観点からご助言をいただき、本当にありがとうございました。おかげさまをもちまして、去る1月25日と、2回目が2月12日になりますが、全ポスト課長を対象としたコンプライアンス研修を開催いたす予定でございます。

では、委員会でございますが、初めに、議事録署名委員の指名をさせていただきます。前回の委員会では小野委員でしたので、今回は名簿順で小林委員にお願いしたいと存じますが、よろしいでしょうか。

○小林委員 はい。

○藤本委員長 では、よろしくお願ひいたします。議事に入ります前に、定足数と資料の確認について、事務局からお願ひいたします。

○事務局（コンプライアンス推進担当課長） では、定足数についてでございますが、委員名簿は資料の1にございます。本日は芳賀副委員長と八島委員が欠席となっておりますが、出席委員が過半数を超えておりますので、委員会が成立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。皆様のお手元に、座席表と、資料といたしまして次第、資料1から4までをお配りさせていただいております。ほかに参照用としまして、現行の仙台市コンプライアンス推進計画、それから、前回第2回の委員会でお配りしました職員意識調査結果の推移（平成27年度～30年度）、平成30年度の職員意識調査の結果概要を配付させていただいております。ご確認くださいませようお願ひいたします。事務局からは以上でございます。

## 2 議 事

○藤本委員長 それでは、早速議事に入ります。まず、資料2の今回及び次回の委員会の予定を含め、2、議事（1）のコンプライアンス推進に係る課題と今後の方向性について、まず事務局から説明願ひます。

○事務局（コンプライアンス推進担当課長） まず、資料2でございますが、今回は、コンプライアンス推進に係る課題の整理と今後の方向性ということで、次期推進計画の改定を視野に、これまでの職員意識調査の推移や結果ですとか近年の不適切な事務処理事案の教訓などを踏まえまして、1つには、今後の取り組みを進めるに当たっての課題の整理を行ってまいりたいと思います。それから、2つ目に、その課題を踏まえ

まして今後の対応の方向性と、それから、3つ目としまして、推進計画の重要な柱となります達成目標をどのようにしていくか、ご議論いただくことを考えております。

また、次回の第4回委員会では、今回の議論を踏まえつつ、具体の施策を新推進計画と新アクションプランに落とし込んでいきまして、次年度以降のコンプライアンスの取り組みの進め方なども含め、ご議論いただくことを考えてございます。

続きまして、資料の3でございます。左上ですが、1、コンプライアンス推進に係る課題というところでございます。

まず、ここでは大きく課題を3つに分けておりまして、1つには職員意識調査結果を踏まえて見えてきた課題、(2)でございますが、不適切な事務処理事案、この前検証いたしました、そこから見えてきた職場の課題、それから(3)でございますが、それ以外の部分で、ちょっと新しい情報もございますけれども、本市を取り巻く環境ということで整理しているところでございます。

順にご説明申し上げます。

(1)でございますが、職員意識調査結果を踏まえた課題です。こちらは、適宜、机上配付の職員意識調査の結果をごらんいただきたいと思います。

[1]のところですが、仕事に対する職員個人の意識に関して。これは、主に平成30年度調査におきましてはQの1から5のところでございます。

○でございますけれども、仕事へのやりがいを持ってないでいる職員が一定割合存在しており、また、仕事に対する意欲ややりがいが高まる職場での取り組みとして、これは意識調査のQの3のところでも問うたものですが、職員の取り組み姿勢等が上司や同僚から認められることを求める職員が多かった。それから、仕事の意義や役割を意識できること、これはQの5にもちょっと関連しているものでございます。それから、ワーク・ライフ・バランスの確保、そして同僚との業務内外の意見交換等、こういったものが意欲、やりがいにつながるんだという意識を持っている職員が多かったということでした。こうした観点に留意しながら、今後の取り組みを考えていく必要があると考えてございます。

[2]でございますが、コンプライアンス推進の達成度に関するものです。これは、30年度調査でQの16から17、そして一部Qの27というところが関係しております。

○の1つ目でございますが、公正・適正な事務執行を行う意識は良好な水準であるが、文章の途中ですが、これは30年度調査Qの7、8、あるいはQの12、13、14という設

問が関係してきます。それから、法令等の根拠の確認行動や職場でのミス防止策の整備状況については否定的な回答が一定割合存在しており、法令等の根拠の確認行動はQの11、職場でのミス防止策の整備についてはQの27でございます。続けますと、引き続きミス防止を図る仕組みを機能させる取り組みが必要ということでございます。

○の2つ目でございますが、職員の改善意識の有無、Qの15関係ですが、これは年々改善傾向にあるものの不十分な水準であり、職員の改善意欲への働きかけや機会の創出など支援の継続が必要と考えております。

○の3つ目でございますが、職場において自分の仕事の情報共有が不十分と考えている職員が一定割合存在しており、これはQの16部分で見られるところでございます。職場内での十分な情報共有が図られるようさらなる取り組みが必要と考えられるところでございます。

[3]でございます。組織風土に関してです。

職場が意欲的か、これはQの18、互いに意見を言い合える職場か、これはQの19、それから部署間の連携、これはQの25というところでございますが、これらの設問に対し、否定的な回答が一定割合存在しているところでございます。

○の2つ目ですが、お互いに意見を言い合える職場づくりに有効な取り組みとしまして、これはQの19とQの20に関連するものでございます。有効な取り組みとして挙げられたものは、同僚との業務内外の意見交換等、それから職場内ミーティング、そして上司からの気軽な声かけ、上司との業務内外の意見交換等などが挙げられたところでございます。職場の風通し向上を図るために、職場内ミーティングの活用ですとか、上司による部下職員への丁寧な働きかけが必要だというふうなところが見えているところではございます。

[4]でございますが、職員相談・通報窓口に関するものです。これは、30年度調査Qの28から30に該当するようなところでございます。

やはりいまだにこの制度を知らない職員が相当数いるため、引き続き認知度向上を図る取り組みが求められていると考えているところでございます。

続きまして、(2)でございますが、不適切な事務処理事案の発生から見える職場の課題でございます。

前回の検証結果でございますけれども、問題が発生あるいは拡大したという、そういった要因として考えられるものから導かれる課題です。

①から⑤、申し上げますと、①でございますが、業務の進捗管理であったり不正防止の仕組みが未整備であった、または形骸化していたということが見られました。

それから、②でございますが、疑義があっても相談されにくい職場環境であった。あるいは、管理監督者による進捗管理や問題把握が不十分であった。

③でございますが、職員の課題に関する感度・危機意識が不足していた。そして上司への報告もなされていなかった。

④でございますが、仕事に関する情報共有が不足していた。また、一人が仕事を抱え込んで、業務のブラックボックス化が発生していたところも見られたところでございます。

⑤でございますが、業務の適法性、正しい仕事かどうか、しっかりした仕事かどうかというのを、所管部署の主体的意識がそれについて不十分であったというのが見られました。また、庁内に対して指導的あるいは統括的立場にある部署において、受け手の立場に立ったオール市役所の視点による周知であったり助言等が不十分であった。

そういった点が見られたところでございます。

ここまでが前回の議論で見てきたところでございます。

さらに、新年度からの取り組みを考えるに当たりまして、それ以外の取り巻く環境というところもいろいろ関わってきますので、(3)に掲げてございます。

①でございますが、マイナンバー制度の運用拡大など個人情報の管理・活用の高度化や、さまざまな社会・福祉制度のたび重なる見直しなど、地方自治体職員に求められる事務執行の水準が複雑化・困難化しているということが挙げられようと思います。これらの事務ミスのもととなる事務自体が結構複雑化、あるいは年によって変わったりということ、常にスキルアップというのは図らなければならない、ミス防止も更新していかなくちゃならない、仕組みを更新していかなくちゃならないというような環境でございました。

2つ目でございますが、こちらはちょっと初めてご披露申し上げるところでございますけれども、地方自治体で現在内部統制制度の導入というのが義務づけられているところでございまして、平成32年4月からは導入しなさいということになっております。対象は全自治体ですが、政令指定都市と都道府県に関しましては義務的になっており、他の市町村は努力義務というふうになっております。こちら、以前、八島先生からも内部統制というような話もございましたけれども、概要を簡単にご紹介させていただ

きますと、地方自治体では、事務ミスであったり不祥事等防止のために内部統制の体制の構築が義務化されております。従来も会計部門、監査委員などの監査がございましたけれども、あるいは本市でもリスクチェックの取り組みをしておりましたが、改正法では、市長が自ら基本方針を定めて、市長自ら取り組みを自己評価しまして議会に報告書を提出するといったような仕組みが導入されるところでございます。その中で、リスクチェックですとかリスクマネジメントというものも組み込むことが求められているところでございます。

次に③でございます。平成30年12月、つい最近でございますが、国、厚生労働省で職場のパワーハラスメント防止について、長年検討してきたところではございますが、報告書がまとまりまして、今通常国会に提出の方向で動いているという報道もあったところでございます。そういったところから、全国的にハラスメントというもの、それから働きやすい職場づくりという機運が高まっているところでもございます。国の動向であったり法令整備の要請に応じて、そのパワーハラスメントの予防・解決への取り組みということも求められているところでございます。

④でございますが、さらに本市においては、今後の少子高齢化の進展など時代の変化を見据えまして、多様な地域課題などの解決に、市民や各種団体、事業者などと協働しながら積極的にチャレンジする、職員の意欲的な活躍を後押しする職場環境づくりも求められているところでございます。特に地域課題、郊外住宅問題に代表されるような今までない新たな課題が見られており、人口減を見据えた、あるいは高齢化を見据えた対応というものに、前例のないところですが、そういう課題に対して意欲的な職員の活躍というのが求められている状況にございます。

それから、⑤番でございますが、40代後半以上の職員の構成比が年々高まるとともに、近年の大量採用を背景に若年層の割合も増えまして、それらの年齢層の特質や価値観にも対応した上司・部下間の関係性の構築が、これまで以上に求められているというものでございます。前回も、高年齢層のこの意欲の向上に関しても話題になったところでもございますし、若年層の意識が変わっているというご発言も委員からいただいたところでございますが、そういったところへの留意、配慮も必要と考えているところでございます。

続きまして、2の今後の方向性でございます。

課題ということで上の段に記載しておりますのが、今申し上げたところを要約したよ

うな形となっております。内容については割愛させていただきます。

これに応じた今後の対応の方向性として考えられるところをご提示しておるところでございます。下の段をごらんいただきたいと思います。

1としまして、コンプライアンス推進の目的や内容の理解浸透、それから行動規範集に沿った行動の促進に引き続き取り組んでいくと。これは引き続き、繰り返し繰り返し取り組んでいく必要があるという認識でございます。

2つ目と3つ目は上司・部下関係というところですが、2つ目、より質の高い事務執行確保、職員の意欲・やりがいの向上に向けて、上司・部下間のさらなる風通し向上、職員の改善意識の醸成を図っていく必要というのがあると思っております。

3番目でございますが、上司による業務進捗管理や報・連・相の徹底、これの踏み込んだ業務進捗管理というふうなものが求められると考えております。あわせて、職員のきめ細かな目配りの実践が求められているところであろうと考えております。

4番でございますが、不適切な事務処理の防止のため、職場に対する、主にコンプライアンス部署であったり職員研修所であったり、そこから職場に対する支援の充実を図りながら、事例にも学んで、そして事務処理の仕組みが機能するように、継続的な改善が求められていると考えております。

それから、5番でございますが、管理監督職を含む職員の課題に関する感度や危機意識の向上が必要と。

それから、6番でございますが、職場内、部署間の情報共有が必要。それから、教訓にありました、相手の立場に立った配慮行動の徹底が必要。

そして、7番目は、職員相談・通報の適切な運用と認知度向上を図るということ。

8番は、内部統制ですとかパワハラ対策というような制度的要請に応じて、働きやすい職場環境づくりを推進する必要があると考えているところでございます。

そして、本日、3つ目でございますけれども、推進計画の柱となります達成目標につきまして、次のページで、案ということでご提示させていただいております。先ほどの対応の方向性から見えているところで、現行で足りない部分ということで、どのように目標を設定していくかというところでございます。

現行は、左に記載のとおり、①②に記載のとおり、2つの柱としているところでございました。これに対しまして、改定案ですと、①②を基本としながら、③ということで「信頼される行政サービスの提供を実現する主体的で意欲的な職員の行動の促進」

というものを掲げてはどうかと考えているところでございます。

内容といたしましては、1つ目ですが、質の高い事務執行の確保と職員の意欲・やりがい向上に向け、上司・部下間のさらなる風通し向上と改善・創造行動の支援ですとか、2つ目、上司による職員へのきめ細かな目配りと、報告・連絡・相談が適切に行われる関係性の構築、3つ目、的確な行政サービスの提供を担保する管理監督者の適切な業務マネジメント、4つ目、職員の課題に関する感度や危機意識の向上といったことを特出しして取り組んでいってどうかと考えているところでございます。

あわせて、ちょっと上に戻りまして②のところですが、他部署との連携というのがなかなか数値が上がらないというご発言を委員からいただいております。ここもなかなか難しいところではございますけれども、そこにちょっと前半のところを加えております。「他部署の立場に立った配慮行動の実践など」というのを加えて、引き続き留意していくということを考えてございます。

その他、ちょっと下線部分については整理で削っているところでございます。

参考までに、資料4ということで、この達成目標であったり対応の方向性だったりを考えるに当たりまして、参考ということで、現行のコンプライアンス推進計画の施策17と、それから次期推進計画で今のところ考えられる施策について幾らか加えたもの、網かけしているところでございますが、それをちょっとご提示させていただいております。現時点ではまだ個別施策は担当部局でも調整中というところもありますので、イメージということで提示させていただいております。

あわせて、右側でございますが、それを受けたアクションプランで、現時点で考えられる施策ですとか、そういったものを参考提示、仮の提示をさせていただいているところでございます。

網かけ部分を簡単にご紹介させていただきます。左側真ん中、改定（想定）、推進計画の施策の14というところでございますが、職場ミーティング等の励行ということでございます。文字は変わっておりませんが、ちょっと今後の検討のところかと思えますけれども、職場ミーティングに対する期待というのは、職員意識調査の結果で結構高いのですが、形骸化しているという話もありまして、ここに何かしら対処していく必要があろうということで見直しを想定しているところでございます。

それから、施策の16、17、18、19のところは新しく加えているところでございますが、職員表彰制度については、実は従前ある制度でございますけれども、これは職員の意

欲向上ということで重要なものなので、よりこちらのほうの活用を図っていくということで入れていきたいと。

それから、17番につきましては、右側をちょっと見ていただかないとわからないのですが、仙台市役所におきましては、課長が一般職員と年3回ないし4回、個別に面談する機会を持っております。この機会を活用して、意欲向上あるいはチャレンジ意識を高めるというのをより強めたいということで、仮に入れているところでございます。

施策18に関しましては、昇任管理制度の見直しと効果的運用ですけれども、昇任制度、基本、今は昇任試験制度ということになりますが、試験を受けない人というのはいつまでも係長職になれないと。これはどうだろうというところで今検討を進めつつあるところでございますので、こういったところも含めて、全体、昇任制度はどうあるべきかというところについて検討を進めていくというところでございます。

施策19でございますが、人員配置管理の効果的運用。人事部局と、それから課長さんのところの役割になりますけれども、公募制の導入・拡大だったり、効果的な運用というところもございます。手を挙げてここに行きたいというような制度ですとか、適材適所というのを進めていくというようなところでございます。

それから、施策の21でございますが、チームリーダー研修というものでございます。これは、右のほうに書いておりますが、30年度にアクションプランとしまして係長・主任向けコンプライアンス研修として実施したところでございました。当初、単年度限りと思っていたのですが、非常に人気があったところでございまして、係長以上ではなくてチームリーダーの方々の意識を高める、やる気を高めるということで非常に効果的ということで考えているところでございます。

以上でございました。

○藤本委員長 ありがとうございます。

資料としましては随分ボリュームがある部分のご説明をさせていただきましたが、資料1から資料4まで通じて言えますのは、まず、コンプライアンス推進計画の改定というのを一つをお願いをしている部分になるわけですが、資料3の1から3までの説明が事務局からありまして、その後、推進計画を受けて資料4にありますような個別の具体的な施策へとになっていくと思いますので、最終的には資料4に書かれている方向を具体のものというイメージを持ちつつ、まず、資料3によってご説明申し上げましたうち、課題をどう見るかというところにつきまして、皆様からご意見をいただけ

ればと思います。

では、遠藤委員からお願いします。

○遠藤委員 前は職員意識調査の結果とか、経年の調査の結果等を踏まえますと、やはり一番言葉として出てくるのが、職員としてのやりがいですとか、職場については風通し、そういったところが必ず大きなファクターを占めるのかなと考えております。

それで、資料3の(1)のところにまとめてありますとおり、さまざまなニーズといえますか、そういった要望について、基本的には管理職たる上司がどういうふうな働き方をしていけばいいのかというところがあるかと思えますけれども、例えば風通しのよい職場で上司から気軽に声をかけてもらうといいんだよとか、認めてもらえばいいんだよとかというのがそういった効果につながるということなんですけれども、なかなか声がけをするときに共通の話題、仕事だけではないと思うんですよね。そのときに共通の話題を持っていないと気軽な声がけというのはなかなか難しい。最近インフル流行ってるねとか、そういったのはあるかもしれませんが、もうちょっと突っ込むためには、やはりある程度職員の趣味ですとか個性ですとか、そういったところを知っておかないとだめなのかなというふうに思います。となると、メンターというのがありますけれども、そのほかにもオフサイトでのつながりというのが基本的に、一つのツールとしてあるのかなと。となりますと、私もオフサイトミーティングとかやっていますけれども、一番は歓送迎会とか、そういったところと、あとはサークル活動ってありますよね、市役所の中に。文化部と運動部ってあるんですけども、そういったところですか、何かそういう仕事以外の場面での機会というのをきちんと管理職が積極的につくって行って、その職員の個性ですとか、そういったのを踏まえた上で風通しのいい職場になっていく努力というのが何か必要なのではないかなというふうに感じました。まずはこの辺で。

○藤本委員長 ありがとうございます。では、小野委員、お願いします。

○小野委員 都市整備局からも前回、不適切な事務処理の事案ということでもご報告させていただきましたけれども、今回、ここの課題のまとめでも、本市を取り巻く環境というところで5点ほどおまとめいただきましたが、事務系あるいは技術系といったところにかかわらず、自治体に求められる業務内容というのはやっぱり複雑化・困難化していくというところ、ここは非常に大きいところだと思ひまして、これによってさまざまな制度についても次々に新しいもの変わってきます。運用もそれに応じて変

化していくことになるということで、要は情報共有を組織内でどう図っていくかというところもございましたけれども、この共有すべき情報というのも非常に量として多いといった中で、それを組織としてどのように効率的にといたしますか、共有を図っていくのかというところなのかなというふうに思っております。

この状況というのはやっぱり今後さらに加速していくとか続いていくことだと思いますので、それをさらに限られた人員によって対応しなければならないということがあります。ですので、そういった状況に対応するには、やっぱりさらに高い意識といたしますか、事務処理に対するミス防止のための高い意識を保つというところ、これをどうしていくかということ、それを継続的にさらに改善に取り組むということで、相当不断の努力が必要になるのかなというふうなところについて改めて感じたというところがございます。

○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 資料をまとめていただきましてありがとうございます。

(3) のところでも書いてあるんですが、やはり年齢層とか、いろいろな方々の職員さんがいらっしゃいますので、一口にやりがいと言っても、何をやりがいと思うかというのはそれぞれだと思うんですね。それで、「年齢層の特質や価値観にも対応した上司・部下間の関係性の構築」と書いていただいたんですが、これはとても重要ではありますが、どのようにやっていくのかというのは難しく、これから手探りで進めていくしかないのかなという印象を持っています。

やりがいの中で、(1) の[1] のところに戻らせていただきますと、まず、職員の取り組み姿勢等が上司や同僚から認められること、これが一番上に挙がってしまっていて、これについて主にウエートを置いた対策を考えられているのではないかと思います。この取り組みもとても重要ではあると思うんですが、同時に仕事の意義や役割を意識できること、ワーク・ライフ・バランスの確保等、さまざまな意見がありますので、こういったところについても同じく何らかの方法というのは考えていく必要があるのではないかと思います。

特にワーク・ライフ・バランスの確保だとすると、絶対的に業務量が多いというところは否定できないと思いますので、同時に業務を効率化していくとか、少し仕事を効率的にやっていけるような形にする、そういった対策も別の枠組みとして必要になってくるのではないかと思います。今回の点については以上です。

○藤本委員長 ありがとうございます。小林委員、お願いします。

○小林委員 コンプライアンス推進の達成度に関してというところですが、公正・適正な事務執行を行う意識は良好な水準ということで、やはりコンプライアンスを推進する必要性というのは、そういった基本的なところはかなり理解度が深まっているのかなと思います。

それで、今までも委員さんからご発言ありましたけれども、仕事に対する職員個人の意識、制度ではなく一人ひとりの意識、例えばやりがいというのを感じられるかどうかという、そのエモーショナルな部分と言ったらいいのか、マインドと言ったらいいのか、そういったところが今後、より課題として浮き彫りになっているのかなというところを感じました。

それから、公正・適正な事務というところに戻りますが、例えばダブルチェックの仕組みなんかも整ってはきているのですが、それが形骸化しているというような課題もあるのではないかと思います。ですので、ダブルチェックというのも、2人でチェックし合えばいいよねというようなところではなくて、一人ひとりがちゃんと完全にチェックをするということを前提にして、1回目と2回目のチェックの視点を違うようにするとか、もうちょっとそこも現実的に実際の事務に即したようなところでの振り返りが必要になってはいるのかなというようなことも感じています。

それから、職場風土に関しては、やはり職場内のミーティングもかなりのところで行われておりまして、私たちがオフサイトミーティングということで若い職員といろいろな意見を交換する場面は増えているのですが、そこで必要だなと思うのは、上の立場がしゃべり過ぎないということではと感じておりまして、これはまた上司からの声かけというところにも関係するんですけども、声かけの仕方というのも、自分が職員に対して話しかけるときに、うまく職員から話を引き出せるスキル、そういうのも実は管理監督職員として必要な技術では、ということも、このまとめから受けとめていくところでは。

あとは、(2)のほうの不適切な事務処理事案の発生から見るところというところで、やはり職員一人が仕事を抱え込むと、管理監督者による進捗管理も困難になってくるところがありますので、例えばミーティングの中であえてみんなでテーマを設定して、例えば締切からちょっと遅れているようなところをみんなで意見を出し合おうみたいなところとか、そういうところで、みんなで気軽に出し合えるというようなと

ころで、抱え込みをなくすということもできるのではと感じています。

あと、最後にですが、本市を取り巻く環境、やはり制度も複雑化していますし、地域課題も複雑化しているということなので、やっぱりこういったところにチャレンジできる意欲的な職員というのが、今後求められてくる職員像になるのかなというところをいろいろ感じたところです。以上です。

○藤本委員長 ありがとうございます。では、斎藤委員、お願いします。

○斎藤委員 すみません、最初にちょっと確認をさせていただきたいのですが、資料3で、タイトルの最後に（案）とついているんですが、この案がとれるのはどのタイミングなのかをちょっと知りたかったんですが。

○事務局（コンプライアンス推進担当課長） 基本的に第4回の委員会で、推進計画の全体、これでどうだろうというような意見をいただきまして、それを踏まえて確定していくことを考えてございました。それで、今後の方向性については、推進計画の達成目標にも関連するところでもございましたので、現時点ではいろいろご意見をいただきたいということで（案）ということでございます。

○斎藤委員 ありがとうございます。実はなぜそれを確認させていただいたかというのと、若干、言葉遣いの部分でこなれていないなとか、表現がもうちょっと分かりやすく書けるのになぜこういう書き方をしているのかなとか、気になる部分が散見されたので、それを確認させていただきました。

例えば、1（1）〔2〕のコンプライアンス推進の達成度に関しての○の2つ目で、「職員の改善意識の有無については、年々改善傾向にあるものの不十分な水準であり」とかという言い方とか、それから、仙台市職員相談・通報窓口に関して、「制度を知らない職員が相当数いる」とか、ちょっと実態と違うような言葉遣いをしているような気がするということと、それから、本市を取り巻く環境についても、①の「マイナンバー制度」云々とかというところの表現がちょっと違うのではということとか、④に至っては、「職員の意欲的な活躍を後押しする」までの前段のいろいろ書いてあることの長過ぎるところとかを、案がとれる段階で整理していただければというところが希望としてございました。

その上でなんですけれども、職員の意識調査の関係で、例えば仕事へのやりがいとか、職場が意欲的かどうかということの回答に対して、実は職場によって、あそこの仕事はすごいきらきらしてうらやましいよねとかいうのは現実にあると思います。自

分の職場はこんなに毎日毎日お客様と対応していて、時には正直かなりの苦情もいただいて、ストレスも抱えるのに、一方では、あそこらやましいよなというのは現実にこれはあると思います。けれども、そういうことは現実にあるという上で、我々市の職員が実際にやらなければならないのは、行政としてやらなければならない事務を適切に執行することであるという、そこをプライドを持ってきちんと実施していくことが大切なんだという意識を職員が持てるようにしていくということが、このコンプライアンスを推進していく上でとても大切になってくると考えております。そのために、我々はこのような非常に微に入り細にわたって業務の傍らでやり続けるわけなので、そのところをきちんと持てるようにしていかないといけないのではないかなと感じたということがございます。

○藤本委員長 田尾委員、お願いします。

○田尾委員 書いてあることは非常にアンケートの結果あるいは起きた事象の結果をうまく捉えてきちんと網羅されていると思います。でも、逆に、例えば職員意識調査、ここも書いてあることはそのとおりですけれども、問題意識みたいなものがもう少し張りがついたり、シャープには出てきている感じがしません。具体的に言うと、ここに書いてあることはそのとおりなんですけれども、じゃあ、この中の項目でどれがこの1年で悪化してしまったのか、あるいは、この部分は問題なんだけれども改善してきているみたいなですね。何が問題なのか、これ全部が課題としてあるのはわかるんですけれども、この中の何が後退してしまっているのかみたいな、そういう浮き出し方をしていただかないと、何か網羅的に全部やらなくちゃいけないんだというように見えてしまうというところが、私としては感じます。

このペーパー全体、ある意味、この問題というのは、例えば前回あったマイナンバーの返戻があって、それがそのままにされてしまったような問題を取り上げてみると、起こった手前の事象に対する対策というものと、その奥にある、もっと相手の立場を考えなくちゃいけないとか、もっと全体のことを考えなくちゃいけないというような、根っこにある風土みたいな問題、具体的に対応して直さなくちゃいけない、そういう通達の出し方の問題という手前の問題と、奥にある、もっとコミュニケーションをよくしなくちゃいけないという根っこにある問題と、両方あると思うんですね。それで、私の勝手な意見ではありますがけれども、そういう根っこにある問題、それと具体的な対処しなくちゃいけない問題が混じって書かれているので、すごくわかりにくいかな

という気がちょっとします。それと、最初に申し上げた意識調査等についても、このとおりうまくまとめられているんですけども、本当にこの中で悪化しているから手をつけなくちゃいけないものと、改善しているのでこれでいいのかみたいな、そういうメリハリがちょっと見えない気がしております。

それから、全体にアンケート調査のところでわかるのは、ここに書いてある言葉というのは、どっちかという自然体としてのリーダーシップがどうかということをお問われているということではなくて、現場現場の日々のそれぞれが属している職場でのコミュニケーション、人間関係、声かけ、そういうものがやはり取り上げられていかななくてはいけないんだなというのが感じられているところでございます。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、お願いします。

○矢口委員 まず、この〔1〕の仕事に対する職員個人の意識に関してなんですけれども、人間関係がとても重視されているということで、やはりここを中心にもっと調査をして、各部署の人間関係の違いと、それがどう仕事のやりがいですとか意義に結びついているのかということをもっと調査すべきなんじゃないかなと思いました。

仕事の意義とかということに関しては、市役所の仕事となると、やはりきちんと規則に従って決められたことをしっかりやるという、言葉が適切かどうかはありますが没価値化という言葉があるので、その中で仕事をしていくわけなんですけど、そういった中で各職員の個性をどういうふうにして引き出していかとか、そういうことも必要なのかなというふうに思いました。

あと、〔3〕の組織風土に関しては、組織風土の改善というのは多分2年、3年で変わるような問題じゃなくて、多分5年、10年、下手したら20年というような長いスパンがかかると思うんですが、でも、一番変えていくべき存在というのは誰かというのと、その部とか課のリーダーだと思います。課長、係長とか、そういう方々だと思いますので、その方々がいかに変えていくかという意識が大切かなというふうに思います。

リーダーなんですけど、私、ここ最近ちょっと勉強していて、リーダーというのはサーバントであると。サーバントというのは奉仕者という意味なんですけど、いかに部下に尽くせるか、奉仕できるかというのが本当のリーダーなんだというようなことで、だから、常に部下のことに気を配って心を砕いて、それで疲れ切ってしまうかもしれないんですけど、それが本当のリーダーだというふうなことです。そういう取り組みをしていくと、少しずつ上司・部下間の信頼関係とかの構築とかにもつながっていく

のかなというふうに思いました。

あと、今度この[2]と[4]と、次の大きい(2)を関係させてしまうのですが、やはり不適切な事務処理とか、そういった面では、ミスというところから始まると思うんですが、ミスというのは人間ですからどうしても防ぎようがないと思う。そのミスが不祥事になって不正になって、それがやがて大きい懲戒処分になって、自分の生活ですとか社会的な役割とか、そういうのを脅かしてしまうのだということを十分分かってもらうことと、職場でミスが行われていても前からのやり方を踏襲してしまうというような組織人格的な行動になってしまうので、そういった面では、いかに内部告発といいますか、職員通報制度とか、そういったことの認知を図ったりとか、そういうことを進めていくのが必要なんじゃないかと思っています。

あと最後に、(3)本市を取り巻く環境ということでは、これは今、多様性の時代で大変だと思うのですが、いかに市民の立場で市民と協働しながら、市の取り組みを理解してもらうように情報公開に力を入れて、市の取り組みを市民に理解してもらうということを努力していくことが必要なんじゃないかなというふうに思いました。

以上です。

○藤本委員長 ありがとうございます。

事務局のほうにお尋ねしますが、先日、課長たちを対象にコンプライアンス研修したじゃないですか。どちらかという説明ということなんだろうが、それで何らかの反応というか、参加者から得られたものとかって何かありましたですか。講師の人からも。

○事務局(コンプライアンス推進担当課長) 実は、この前研修した後に、今、各職場のほうにアンケートというか、その研修を踏まえてそれぞれの職場でどういうことをやられているのかとか、あるいは、こういう問題があるのもっとこうしたらいいのではないかというアンケートをとっている段階なので、正直、まだその反応といいますか、各職場での反応というのはちょっとまだ把握はできていないところでございます。

○藤本委員長 ありがとうございます。

皆様からご意見いただきましたが、補足で何かご発言があればお願いします。

それでは、田尾委員からお話がありましたように、このページに、それぞれの指摘事項はまさにそのとおりと言えはそのとおりかと思うんですが、実際にコンプライアンス推進計画は、いろんな具体的な事例をアンケートとかがベースにあって継続的に追い

かけていかなきゃいけない部分もあると思いますので、その課題認識は、新年度のこの計画を策定するということになると、その課題認識の中でメリハリが必要とか、もう少し事務局のほうでも議論を詰めていただく必要があるかなというふうに思いますので、それぞれ委員のご指摘は受けた上で、その辺、少しですね。

ざっと考えますと、これまでずっとこの場でさまざまご意見をいただいていた中で、私の反省も含めて申し上げると、市役所というのは、市長というのは選挙で選ばれてくるわけなんですけれども、そうすると、当然どういう方針を持って臨むかというのは、私がずっと見てきた中でも、個別の政策には反映していったり、予算にはこうだというふうにマスコミに書かれたりはするんですけれども、やはりどういうものを目指すかということ、対職員、職員向けにその部分を伝えるというのは、恐らく徹底的に不足しているかもしれないんですよ。当然、幹部職員である局長たちには話を通じていますけれども、その局長たちがどういう形で伝達していくかにしても、やっぱりある種断片的な部分は否めないと思いますので。

それで、市長が代わりまして、いろんな意味で変わるところは変わっていくんですけれども、そうであっても、仙台市という自治体として行政として取り組まなきゃいけないということからいくと、もう少し、普遍的というか、妥当するようなテーマ性というのをやっぱり持たないとだめなのかもしれません。

それで、例えばここに出てきますコミュニケーションの問題とか上司と部下の関係とかについて、やはりどういうことを目指すからどうだというような、そういう部分があるから、つい、ここに書いてあるのも何となく一般論的なものになる。その辺の意識の問題をどうやって具体化していくかというのが一番厄介なんですけれども。一応、選挙で選ばれますけれども、私はその下で、上司から言われたことをやればいいのかというのも一方にあったりするわけですから、その辺の難しさはありますが。

ということからいくと、もう少し、じゃあどういう職員を求めるかということについての議論というのも多分しなきゃいけないのですかね。例えば研修事業の中でそういう点をどういうふうに見ていくかということもありますけれども、特に、少なくとも今の時代状況からいくと、次の復興後のまちづくりというのを目指しましょうと外に向かって言っている、職員に向かってそれほどどこまで言っているかということについての、私、そういう何か目的設定みたいなものも持たなきゃいけない時期に多分来ているんだろうなというふうに思っております。

そのところから少し、実際のこの推進計画に今言いましたようなことが直ちにストレートに反映できるかどうかはあるにしても、少なくともそういう問題意識を持つという中でメリハリをどうやってつけるかは、事務局でぜひ考えていただきたいと思いますので、よろしくお願いします。

ということで、1番。それで、こういったどこに軽重を置くかということはございませけれども、若干、その上で、2番の今後の方向性という部分につきまして、対応の方向性ということで1から8までありますけれども、この部分について、補足なり追加なりがありましたらお願いいたしたいと思います。これ、3番も含めてでいいよね。3番も含めてお願いします。

では、委員の皆様から、またお願いしたいと思います。では、矢口さんから。

○矢口委員 この今後の方向性と達成目標のことなんですが、恐らく今後の方向性のほうが理念的な側面で、達成目標のほうが具体的な側面になるかと思うんですが、両方とも、残念ながら達成目標のほうもちょっと理念的な内容で、厳しいかもしれないですけども、具体性に欠けているところがあるかなと感じました。ですから、設定するとなると、アンケートの数値をどれくらい上げるのかとか、あるいは、職場間での連携とかそういうのだとすると、現在はどれぐらいの頻度でそういった連携活動が行われているのが、翌年になったら何回に改善されたとか、そういった視点で見ていくことが大切なのかなと思いました。こういったコンプライアンスの問題は数値化するのは多分すごく難しいと思うんですが、もう少し具体的なところをつくっていただけたらなというようには思いました。

あと、報・連・相が適切に行われる関係性とか、そういったこととかもあるんですがきちんと報告だとか連絡・相談、発信側と受け手がどういうふうに議論されているのかとか、そういったことも本当を言えば各職場間でどういう報・連・相のやりとりがされていて、ここはこの問題があるなというのを、多分時間と手間暇はかかるんですけども、その職場内で調査すれば見えてくるところとか、そういうのがあるかなというように思います。

あと、部下が自由に意見を言えるというような立場ということも、やはり上司というのはどうしても部下を評価する立場。評価する立場ということは、人事評価ですとか昇任ですとか、そういったことにもなってきますので、やはりそれに対して部下がどういうふうに自由に意見を求めたりとか意見を言えるのかとか、そういったことが難し

いかなというふうに思いますので、そういった点もあわせて、何か改善できるような、部下の人たちが自由に発言できるような仕組みのようなものをつくってもらえればなというように思いました。以上です。

○藤本委員長 では、田尾委員。

○田尾委員 2つ申し上げます。

1点は今の矢口委員とかなり似ていることでありますけれども、2番も3番も同じなんですけれども、特に3番のほうで分かりやすいので申し上げますと、現行の達成目標というのが走っているわけで、これ、次の改正案をつくる、あるいはこの現行が終えた時点では、やはりこの現行に対する反省がどうだったのか、これは○△×なり数字なりで、これを現行がどうだったかというのをきちんと確かめてから、次の改正案をやるべきだと思います。なので、現行というのをこのまま書くのではなくて、この現行が結果どうだったのか、それをまずきちんと示してから改正案をつくるべきじゃないかと思うのが1つです。

それから、もう一つは、これはこの計画を新しく今度の3月の会議に向けてつくっていかれるわけだと思うんですけれども、民間の企業でも、この中期経営計画とか年度ごとの経営計画というのはかなり体力をつけてつくるんですけれども、なかなかうまくいかないケースが多いです。

そのいかない理由というのが、私、経験なりに3つあると思っていまして、ちょっと一般論になりますけれども、こういう一生懸命つくった計画がうまくいかない1つ目の理由は、中身がすごく曖昧になっている、もしくはものすごく高過ぎる設定をしているということで、要は中身、コンテンツが合っていないということなんです。仙台市の例で言うと、このままだと曖昧だと思いますので、当然つくられる予定だと思いますけれども、行動計画とか実行計画をやっぱりしっかりつくらなくてはいけない。それから、高過ぎるということは多分ないと思うんですけれども、さっき副市長からもありましたように、これ全部ずらっと並べてメリハリをつけないと、やはり高過ぎるのと同じにお腹いっぱい状態になっちゃって、高過ぎるのと同じ、手が届かない形になるのではないかという、1つ目の、コンテンツが曖昧、あるいは高過ぎてはいけない、実行計画をちゃんとつくらなくてはいけない、少しメリハリつけなければいけないというのが1つ目。

それから、2つ目にこの中期経営計画とかがうまくいかないのは、伝搬、徹底、伝達

する力が組織に不足している、あるいはこの努力が足りないということで、これは、さっきのものをコンテンツとすれば、今度はコミュニケーション。これを、この計画をしっかりと立てた上でどうやって現場までしっかり伝えて現場を動かしていくか、現場をその気にさせるか、そういう伝える力、コミュニケーション能力。

それから、3つ目は、よくあるのは、組織自体が非常に、言い方は悪いですけどもレベルが低かったり前向きさをなくしているので、コンテンツもまあまあなのに、それから徹底力もそれなりにやっているのに、組織自体が崩壊している。でも、そういうことは仙台市には多分ないと思いますが、ただ、あるとすれば、もう一つ、この3つ目の組織適合性、組織が妥当なものであっても受け入れられないぐらい難しい組織、落ちている組織になっている可能性があるという3番目について、もう一つあるのは、横に手をつながせて連携させて仕事を進めようとしているのに、その評価が縦割りで、横に手をつなぐ理由が現場になくなっちゃうとかですね。そういう意味で、3つ目の組織が計画に適応できないというのは、レベルが低い可能性もあるし、組織自体の形が目的に対して違う形になっちゃっているということだと思っんです。

そういう意味では、中身の問題、コンテンツの問題、コミュニケーション、伝達力の問題、それから組織自体が受け入れ体制ができるような組織にある程度なっているか、やっぱりこの3つが、こういう計画がうまくいかない、足を引っ張っている可能性があるんで、民間の経験から参考に申し上げました。以上です。

○藤本委員長 ありがとうございます。では、斎藤委員。

○斎藤委員 表現がちょっとくどいところが、しつこいようですけども修正いただけるとありがたいということと、特に、計画期間における達成目標のところ、今、田尾委員のほうからお話もございましたけれども、何だかだんだんくどくなってきているというのが、ぱっと見ての印象でございます。くどくなってくれば分かりにくくなってきて、行動しにくくなっているよねという感じで、そもそもこのコンプライアンスの行動の最初のところに、前向きに取り組むコンプライアンスというのがたしかあったはずなので、そののころに向かっていけるような内容になっているといいのだけれど、というのが印象としてありました。

それから、上司の役割というのが明らかにされてきていることは、これは非常にいいことだなとは思っんですけども、一方で、多分今の上司の人たち、課長さんたちが若いころには、コンプライアンスとかパワハラとか働き方何とかというのはなかった

ような時代にある意味下積みを積んできていたわけで、その下積みを抜け出た先で自分が課長になったら、何か今まで自分は経験したことの無い新しい役割というのが急に生まれてきているなというのが、ひょっとしたら印象かもしれないと思うんですけども、ただ、そういう課長さんたちにしてみても、昔がよかったとは決して誰も思っていないと思うんです。なので、課長さんたちのモチベーションというものをケアしてやるような働きかけというのが、もっと上の役職の人間には求められてもいるんだらうなという気がいたしました。以上でございます。

○藤本委員長 では、小林委員。

○小林委員 私も、ほかの委員さんと同様に、やはり今後の目標というのが結構ざっくりとしているので、もうちょっとポイントを置いてもいいのではないかとことは思っておりました。具体的な新アクションプランを見ますと、見直し項目とか新規項目ということで、そういったところは事務局にもいろいろお考えあつてのこのプランの項目立てだと思しますので、そういったことをこちらのほうにももうちょっと反映するとよくなるのではないかと思います。

それから、斎藤委員からもありましたが、具体的なプランの改定案の文言の言い方です。特に③の今回新たに追加される場所はもう少し前向き感が欲しいなというところと、繰り返しになりますが、これを読むと、どういうことなのかというのがちょっと具体的にわかりづらいところがあるかなと感じます。③の中の、例えば「的確な行政サービスの提供を担保する管理監督者の適切な業務マネジメント」とかというところは、やはりこれまでの管理監督者像を超えての何かいろいろな新たな役割を期待されているのかなというようなどはわかるんですけども、この辺ももうちょっと具体的に記載をしていただきたいと思います。思っております。

それから、前の議論に戻って申し訳ないんですが、やはり実際の働く職場なりによって、求められる取り組みというのは違ってくるのかなというふうに私も思っております。矢口委員からも、もうちょっとそのあたりの調査を詳しくしてもよいんじゃないかというようなご意見もありましたけれども、私もその辺は賛成をいたしまして、実際、私の職場の話で申し訳ないんですが、やはり本庁舎の職員と区役所の職員とでは求められる人間像というか、職務に応じた仕事の求められるべき内容とか仕事の意義とか、そういうのが違った上でのそれぞれの仕事の進め方なり人間関係の作り方ということになりますので、そういったところで場合分けをして目標というのを設定す

るというのもあるのではと感じたところです。以上です。

○藤本委員長 ありがとうございます。では、栗原委員。

○栗原委員 かなり重なってしまうんですが、3の計画期間における達成目標のところと言うと、やはり改定するのであれば検証して、取捨選択をしていくということになると思います。

①のところでも簡単に述べますと、1つ目、削除になるのかなとこれは思うんですが、30年度のコンプライアンスの調査結果を見ますと、コンプライアンス推進について組織が取り組んでいく必要があると思いますかというところは、多分前年度から下がっているというような形の書きぶりになっているのではないかと思います。そうだとすると、下がっているところを、目標は達成したという形で削除になっているのかとか、ちょっとわからない点がありましたので、そういうところも踏まえて、達成したから削除になるのか、それともウエートを下げていくのかとか、そういったところをもう少し具体的にされていかれてはどうかと思います。

あと、対応の方向性というのを踏まえて、恐らく達成目標をとという流れにつながるんだと思いますが、ちょっと全体的な具体性に欠けていて、恐らくこの下にアクションプランが来るのかなというふうに推測をしたんですね。ただ、そうだとすると、達成目標に対応する形でアクションプランの報告が来るのであれば、とても私の中ではわかりやすいんですが、アクションプランを見ると、また市民の目線を大切に仕事をしますとか、法令遵守して高い倫理観を持って行動しますとか、大きな項目が達成目標とまた違う形の立て方になっているので、ちょっとすんなり達成目標を構えるための具体的なアクションというのとちょっとまた違ったふうに見えてしまったので、この構成ももし可能であれば検討されてもいいのかなと思います。

あと、先ほど求められる職員像というお話がありましたけれども、これは私も明示してもいいのではないかと考えていまして、小林委員からもお話がありました。役職によって求める職員というのは違ってくると思うので、この職場で求めるのはこういう職員像ですと。それについて一つ一つ丁寧に説明をして、かつ、評価基準を明確にして、求める方がこういう方なので、この職場の中ではこういう取り組みを評価しますよということを明らかにして、現実に行った方を評価していただくというような仕組みも全体的に整えていったほうがいいのではないかと思います。私からは以上です。

○藤本委員長 ありがとうございます。では、小野委員、お願いします。

○小野委員 私からも、計画期間における達成目標（案）のところの改定案のところについてちょっとお話しさせていただきたいと思うんですけども、何か職員の意識調査も踏まえて改定案の③の項目について追加していただいたと思うのですが、その中で、②の風通しの良い職場づくりとの関係というところだと、なかなか、こちらに区分するのが適切かどうかというのがちょっと、そうでないのではないと思われる部分が若干あるというふうに感じました。最初の「質の高い」云々のところでも、さらなる風通し向上というところもありますし、それから、次の「上司による」というところについても、もともと風通しの良い職場づくりに入っていた項目ですよ。これの報告・連絡・相談が適切に行われる関係性というのは、まさに、むしろ2番の風通しの良い職場づくりなのではないかなというふうに思ったりして、そのところの整理がもう少し必要かなというふうに思います。

それから、風通しの良いというところに関連して、先日の事案の報告でもちょっとお話しさせていただきましたけれども、その事案が発覚するまでについてはやはりさまざまな課題があって、長年気づかずにいたといったところがあったということなんですけれども、それが実際に発覚してからの対応というところについては、近年のコンプライアンスの取り組みが功を奏しているといえますか、極めて迅速に事後処理、事後対応ができていないかというところについては自己評価できるのではないかなと思っております。

例えば、建築物の点検に関する部分が長年されていなかった、あるいは道路安全性、法に基づく届け出が基準局になされていなかったというようなものについても、先ほど、昔との関係ということも話がありましたけれども、昔だったら、これ、別に公表しなくても、そういう点検もわからないうちにささっと済ませて適正な状態にしておけばいいんじゃないかとか、あるいは、届け出もされていないのも、じゃあさっさと済ませて、それこそその時点において適正な状態になっていればいいんじゃないかみたいなことでの処理というのは、恐らく数十年前だったらされていたと思うんですね。その辺についても、今後のこともありますので、きちんと公表して、適正な状態にいつつまでにこういう状態になりましたということで公表させていただくと。

それに対して、実は他の市町ですとか他の都道府県についても、我々が公表した後でいろいろ問い合わせがあって、実はうちのほうもなんだけどもみたいな話が随分あったんですが、その後、そういった市町村とか都道府県が公表するんだろうなと思ってい

たら、ほかでの公表が一切ないのでびっくりしているんですよ、実は。ですから、そういう点では、仙台市としては、少なくとも事後処理についてのところについてのリスク管理というのは、ある程度進んできているという評価をしていいんじゃないかなというふうに思ったところでございます。つい余談になりましたけれども。

○藤本委員長 では、遠藤委員。

○遠藤委員 いろんな意見が出ましたけれども、改定案とか次のアクションプランですけれども、やはりこういった目標、達成目標と言いつつも、言葉は何となくイメージでできるんですけれども、具体のイメージがちょっと湧かないのかなと。これを職員個々に浸透させていくためには、例えば理想の職場というのはこういう環境なんですよといったイメージの共有が必要かなと。それを構築するための手法というのが、資料の4のところ、研修であったり、そういった、オフサイトミーティングをやるだとか、さまざまなツールを使ってこういうところを具体化していきましょうということの体系がちょっと見えるようなものにしたほうがいいのかと。それがアクションプランなのかもしれませんけれども。

それから、自分の職場の立ち位置というところは、やはり今年度から一般の職員も業務目標というのをつくって評価をするような体制になりました。ですから、その業務目標を個人がつくる際に、上司がどのような職場なんですよとか、そういう職場のそれなりの抱えている課題、あなたはここをこういうふうにやらなきゃならないんだよとかというところを通じると、共通の話題なり、進行管理のときの声かけですとか、そういった具体のところにつながるとか、そういった何かツールとか手法というのも目標達成のためにはこういうものもありますよ、というのが分かるような計画になるときれいなのではないかなと思いました。

○藤本委員長 ありがとうございます。委員の皆さんの補足、よろしいでしょうか。

それでは、事務局にということになりますけれども、委員の皆さんのほうから、やはり具体性の問題でありますとか、わかりにくさの問題でありますとか、そういうご指摘をいただいたというふうに思っておりますので、その辺をやはり見えるような形で結構議論をしなきゃいけないんだと思いますが、その辺を何とか次回に向けまして準備を進めていただきたいと思います。

ぽつんと出てきましたけれども、業務目標とこのコンプライアンスの関係ってどういうふうに人事サイドで見ているのか、ちょっと教えていただきたい。

○事務局（人事課長） 先ほどの話の中にも少し出てきましたけれども、自分の仕事の意義とか目的とか、そういったことをまず組織内で共有をした上で仕事をしていくということが大事だということ踏まえたものとなっております、その業績目標というのを各職員がつくるに当たっては、まず、上司がその組織の中の組織目標というのをつくって、それを各職員に示した上で、それに沿った形での目標をつくってくれという建て付けにしております。なので、理想としては、そういう目標を各職員が理解をした上で立てて、それに向かって仕事をするということで組織力であったり仕事の質が高まっていくというのを目的としていて、それがコンプライアンスにもつながっていくということではあるとは思いますが、やはりその組織目標をうまく、なぜそういう目標としているのかとか、自分が何でそういう仕事をしているのかというあたりを、やはり上司が中心となった組織の中でのコミュニケーションというか、そういったところでうまく伝えていかないと、つくられているだけの目標になってしまうというのは制度的にうまくいかないというところだと思いますので、そういったところは人事評価、特に業績評価の制度を運用していく上では課題がありますし、そういうあたりをこういうコンプライアンスのいろんな取り組みの成果にいかにつまみつけていくのかというのが、人事評価の大きな課題だというふうに考えております。

○藤本委員長 時間もちょっと押してまいりましたけれども、それでは、特にただいまのご指摘を踏まえて、仮に一般職員にも業績目標を設定させるということのコンプライアンスとの関係というか、そこら辺をどういうふうにして見ていますかということに、ほぼ全職員が目標を立てることになるんですか。

○事務局（人事課長） はい。

○藤本委員長 だから、そういう意味では、組織のあり方も含めてになるのかもしれないけれども、ちょっとそここのところの整理を少しやっぱりしていただかないと、制度がそういうふうに変っていくわけだから、そこはちょっと人事も十分関わる中で、検討、整理してほしいと思います。

今日のところは若干総論的な部分もありましたけれども、次回に向けまして事務局のほうで精力的に少しお願いしたいと。

あと1つあるのは、これは本当に私の認識ですけれども、本市を取り巻く環境の中にRPAの部分が抜けているというのはあるかもしれないね。結局、もう既にそういう部分をいろんな意味での合理化を進めるというのはほぼ必然だというふうな状況が来

るので、それがあつ種これまでいろんところで出てきてしまった事務処理の不手際との関係でどういふふうに整理していくかということも問われてくるので、導入した後、職員の能力がどうかというのはまた別だけれども、差し当たつてそういう環境の中に、しかもこの庁舎を建て替えるのは当然意識してつくっているものなので、そのところはちよつと、本市を取り巻く環境の中で、下手すると、ますますコミュニケーションが落ちるかもしれないとか、いろいろ課題だつて認識しなきゃいけないので、それはぜひコンプライアンスとの関係の中に取り込んでいただきたいといふふうに思っています。

今日のところは以上でよろしいですか。

あと、事務局からお願いします。

○事務局（総務部長） いろいろご指摘をいただきまして、大変ありがとうございました。本日のご意見を踏まえて事務局のほうで修正させていただきたいと思いますが、特に、今日ご指摘いただいた中では、現行の計画の目標、それに対してどこまで今進捗していて、今後、仙台市としてどういふ方向に持っていくのか、それをさらに、やはり基本的にメッセージ性を持って職員に訴えていかなきゃならないということで、やっぱりわかりやすさは当然求められるだろうといふのは、改めて今日のご指摘を踏まえて感じた次第でございます。

ということもありまして、表現も含めて、事務局で、今の委員の皆様のご指摘を踏まえて修正をさせていただいた上で、次回の検討案にさせていただきたいと思います。

本日はどうもありがとうございました。

○藤本委員長 日程。

○事務局（コンプライアンス推進担当課長） 本日はどうもありがとうございました。

次回の委員会の日程でございますが、内諾をいただいておりますが、3月19日の15時半からといふことで考えてございます。

### 3 閉 会

○藤本委員長 では、今日は以上でございます。皆様お忙しいところありがとうございました。