

平成30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31年3月19日（火）午後3時30分～5時30分

会 場： 仙台市役所本庁舎3階 秘書課第2応接室

出席者： 藤本章委員長、芳賀洋一副委員長、遠藤守也委員、栗原さやか委員、小林弘美委員、斎藤恵子委員、田尾祐一委員、八島徳子委員

議 事：

1 開 会

2 議 事

(1) 現行推進計画における「達成目標」の達成状況の評価と、関連事項（仕事のやりがい・意欲）の考察について

(2) 次期コンプライアンス推進計画（案）について

(3) 平成31年度コンプライアンスアクションプランにおける施策について

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 現行推進計画における「達成目標」達成状況の評価と関連事項（仕事のやりがい・意欲）の考察

資料3 仙台市コンプライアンス推進計画（案）

資料4 仙台市コンプライアンス推進計画「達成目標」新旧対照表（案）

資料5 新推進計画「施策区分」・平成31年度アクションプラン「施策項目」（一覧）（案）

資料6 平成30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7 平成30年度コンプライアンス推進に係る職員意識調査報告書

1 開 会

○事務局 定刻となりましたので、ただいまから平成30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。

進行は、藤本委員長にここからお願いいたします。

○藤本委員長 委員の皆様には、年度末のお忙しい中、お集まりをいただきましてありがとうございます。

今回は今年度最後となります。これまでコンプライアンス推進計画の改定に向けまして議論してまいりましたが、前回の委員会におきまして、皆様から現行推進計画の「達成目標」に対する実績の評価や、課題の分析が不足しているといったご指摘もいただいております。今回、その辺のところを事務局で掘り下げてみておりますので、改めて皆様のご意見をいただきながら策定につなげてまいりたいと考えております。

では、委員会の議事に先立ちまして、議事録署名委員の指名をさせていただきます。今回は名簿順に斎藤委員をお願いいたしますので、よろしく申し上げます。

それでは、定足数と本日の資料について確認をお願いします。

○事務局（コンプライアンス推進担当課長） 定足数についてでございますが、委員名簿は資料1のとおりでございます。本日は小野委員と矢口委員が欠席されておりますが、過半数の出席となっておりますので、定足数は満たしていることをご報告いたします。

続いて、資料の確認をさせていただきます。お手元に資料といたしまして、次第とそれから資料1から7までお配りしております。資料1から5は事前に配付しておりましたが、資料の6と7は今回お手元に当日配付とさせていただきます。ご確認くださいようお願いいたします。

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、議事に入ります。

まず、資料2の関係ですが、現行推進計画における「達成目標」の達成状況の評価と、仕事のやりがい・意欲の考察について、事務局からまず説明をお願いします。資料2ですね。

○事務局（コンプライアンス推進担当課長） では、お手元の資料2をごらん願います。

現行の推進計画における「達成目標」の達成状況についてと、関連事項としまして仕事のやりがい・意欲の考察ということでご説明申し上げたいと思います。ここの部分の振り返りをしまして課題につなげていく必要があるというようなご指摘がございましたので、整理したものでございます。

内容でございますけれども、3行目、本文のところでございますが、27年度から30年度までの職員意識調査の結果をもとに、現行推進計画における目標について達成状況を評価するものでございます。あわせて、やりがい・意欲の状況についてその意識調査をもとに評価するというものでございます。目次のとおり書いていることでございますけれども、Ⅰに掲げておりますのが現行の推進計画における達成目標に対応した項目でございます。Ⅱの関連事項、仕事のやりがい・意欲に関しては後のほうでご説明申し上げたいと思います。

早速ですが、Ⅰの達成目標の評価に入っていきたいと思います。こちらは項目順にご説明してまいりたいと思います。

まず、大きな1としまして、職員一人ひとりへのコンプライアンス意識の浸透ということでございます。

(1) としましては、コンプライアンスの推進に取り組む必要性に関する認識の共有ということでございます。この目標達成に向けましては、◆(ダイヤ)のところにある主な施策というようなものをもろもろ取り組んできたところでございます。この評価手法でございますけれども、これに限らずですが、やはりある程度の定量的、客観的な評価というのは意識調査によらざるを得ないということございまして、これも意識調査の対応、設問を見ていくという内容です。ここにつきましてはQ6でございます。コンプライアンス推進に組織で取り組んでいく必要があるかということでございます。評価につきまして、一番下に書いているところでございます。なお、一番下の欄にこれから評価をまとめて書いてございます。評価1から10まで便宜的に記載してございます。うち、評価の冒頭に書いています「○」は良好な状況、「●」は否定的な回答がおおむね10%ある等の課題が見られることを表しているところでございます。この項目につきましては、肯定的回答が継続して92%前後と高い水準を保っております。増減はあるものの、良好な状況と考えられるということでございます。

続きまして、3ページ、(2)でございますが、コンプライアンス推進の目的、内容についての理解浸透でございます。これについては、下の方へいきまして、○が2つついておりまして高い水準を保っております。特徴的なところで、臨職さん、嘱託さんについても95%を超えているということで、意識としてはかなり良好である状況が見えるところでございます。

めくっていただきまして4ページでございます。(3)行動規範集に沿った実践行動

の評価になってまいります。網かけですけれども、実践行動の「一」から「四」がありますけれども、こちらは「一」についてです。市民目線を大切に關係ですが、評価手法のところを見ていただいて、Q 8・9・10でございます。下の評価のところですが、Q 8、相手の立場になって親身に考える姿勢、Q 10、応対マナー等につきましても非常に良好な結果となっておりますが、Q 9でございますけれども、わかりやすい言葉での説明という設問が否定的回答が一定割合ありまして、課題が見えるようなところでございます。

5 ページでございますけれども、実践行動の「二」、法令等を遵守し、高い倫理観というところです。Q 11が法令根拠等の確認、Q 12が公平・公正な職務執行、Q 13が高い倫理観ということでございます。見ていただきますと、Q 11が否定的回答が一定割合あると。改善傾向にありますが、絶対値が高いということでございます。Q 12は非常に良好な結果、そしてQ 13につきましても、否定的割合が10%を切っておりますので一見良好ですけれども、ここが高い倫理観ということもありますので、倫理観を持っていないと不祥事発生のおそれもあるということなので、やはりここは引き続き意識づけが必要ではないかというふうにとまとめております。

なお、評価の一番上のところ、漫然と前例を踏襲せず法令等の根拠を確認云々のところでございますが、否定的回答割合が相当程度ありますので、ここら辺も改善が必要と考えているところです。

6 ページでございますが、ここは正確性を期し、積極果敢に仕事をしますということでございます。評価手法ですが、Q 14は法令に基づいて正確な仕事をできているか、そしてQ 15が改善意識を持っているということでございます。Q 14はみんな意識としては良好な結果です。Q 15につきましても、否定的回答が一定程度あるというようなところで、特に内訳を見ますと一般職、係長職で結構高くなっているということですので、ここを意識した形でさらに意欲醸成に向けた取り組みが必要ではないかと考えております。

次のページ、実践行動の「四」でございます。こちらはQの16と17でございます。Q 16は自分の仕事についての情報共有が職場で十分できているか、それから、Q 17というのは職場で手助けやアドバイスができているかというようなところです。下の職階別のところをそれぞれ見てみますと、一般職、係長職が特に高くなって、管理職が少なくなっている。否定的回答のところを見ていただくとそのギャップがちょっと見え

るところでございます。まとめが次のページに来ておりますけれども、6ページ、7ページあわせてのまとめでございます。仕事の十分な情報共有については、一般職と係長職で否定的な回答が相対的に多くなっている。それから、手助け・アドバイスについても否定的回答が一定割合ある。そして、一番下ですけれども、それぞれ上司・部下間で情報共有であったり手助け・アドバイスできているかという設問について、職場環境に関する認識が上司と部下で食い違っているんじゃないか、そして上司がそれに気づいていないケースがあるというようなところを指摘しております。

9ページでございますけれども、2の(1)でございます。職場における組織目標や仕事に関する目的・課題の十分な共有ということでございました。これはQ5で見ますと、肯定的回答が91%と良好な状況であります。ただ、推移を見ますと低下傾向にあって2.0下がっているということなので、ちょっと留意が必要だということを下に記載してございます。

10ページでございますけれども、(2)として、仕事の悩みや課題について、自由闊達に意見交換、相談のできる職場づくりができているかということですが、これはQ19と21でございます。お互いに意見を言い合うことができる職場か、Q19と、仕事の課題等を相談しやすい職場か、Q21でございます。こちらにつきましても内訳をちょっと見てみますと、一般職、係長職、管理職別でギャップがそれぞれ見えるところではございます。絶対値が高い上にそういったギャップがあるというような状況でございます。それで、評価のところでございますけれども、その内容をちょっと記載しております。●の1つですけれども、職場の風通しが十分とはいえない状況であろう。それから、職場環境に関する認識に上司・部下で食い違いが見られて、しかも上司が気づいていないケースがあるというようなご指摘でございます。

11ページでございます。Q19を受けまして、それでは意見を言い合うことができる職場づくりに有効な取り組み、方策は何でしょうかと選択肢をお示しして問うたものでございます。結果的に、まず下のほうでまとめておりますけれども、今回Bとして3つ区分しておりますけれども、①上司による直接的な関与・行動に関わる項目が上記B中の選択肢3・4・5である。上司からの気軽な声かけ、それから上司との情報交換等が効果の高い取り組みというふうなことで挙げられています。それから、職場ミーティングですとか同僚との雑談含みの情報交換等でございますけれども、これも非常に風通しのよい職場づくりに効果的なものだというふうに挙げられたところござ

います。

12ページでございますが、(3)として、報・連・相など上司、部下のコミュニケーション円滑化ということでございます。これもQ22、23、24、26について見ていくと、Q22につきましては上司の報・連・相でございますけれども、ある程度良好な結果となっております。それから、適切な確認を受けているかというQ23につきましては10%を超えていて、やや下がっているというような状況となっております。

続きまして、13ページでございますけれども、Q24、上司からの指示に疑問を感じたときに質問、意見できるか、それから、仮に自分がミスをした場合に上司に報告できるかですけれども、Q24については否定的回答が10%超え、Q26については非常に良好な結果というふうにはなっているところでございます。ただ、Q24につきましては、内訳のところでは臨職さん、嘱託さんのところでちょっと結果が悪くなっているところが見えております。評価としましては、報・連・相はおおむね良好でございます。上司からの適切な確認の有無については否定的回答が多くて、臨職、嘱託さんがかなり相対的に多くなっているというようなところでございます。それから、ミスを犯した場合の上司への報告についても非常に良好な状況ですが、一方で、Q24、疑問を感じたときの質問等については否定的回答が多く見られ、余りよくないというような状況でございます。一番下まとめですが、部下職員が上司に気軽に話ができる環境づくりというのが十分ではない可能性があるというふうにもまとめております。

14ページでございますけれども、業務の円滑化を図るための他部署との連携強化でございます。こちらは否定的回答の絶対値を見ましても20%ぐらいと。さらに、一般職、係長職で高くなっているということで評価のほうを書いております。

続きまして、15ページでございますが、仕事のやりがい・意欲に関すること。これは、現行の計画の達成目標に位置づけたものではございませんが、関連するということで、次の推進計画に位置付けることを考えており、ここで挙げてございます。

改めてQ1でございますが、やりがいを感じていますかということにつきましてはこのような結果となっており、推移としては、肯定的回答が初年度より2%ぐらい下がってきていて、一般職や係長職で相対的に高くなっているということで、何かしら対策が必要ではないかとまとめております。

16ページでございます。これは新たに設定した設問で、Q3でございます。やりがい・意欲が高まるために有効だと思うものを選択していただいたもので、全体としま

してですけれども、選択肢の1、仕事の意義等を感じられる。2、仕事の成果、取り組み姿勢等を上司とかに認められる。それから6ですけれども、同僚との業務内外の情報交換等。そして8番、ワーク・ライフ・バランス。これが上位4位というようなところでございます。

表の下に米印で書いていますけれども、表中に★マークをつけてみたところですが、これらは、上司が実施に直接関与したり、積極的な実践の指示ですとか気づきを促すという直接の関わりができるもの、職場運営が期待されるものとしてつけたところでございます。

まとめとしましては下のほうに書いているところですが、先ほどの4つにつきましては意欲向上に特に大きく関わるものではないか。そして、上司による部下職員への働きかけや目配りを含めた職場運営のあり方というのがやりがい・意欲に大きな影響を与えるのではないかというふうにまとめてございます。

17ページでございますが、前は口頭で申し上げていたんですけれども、年代別にお示ししたものでございます。20代から50代の各年代で最も多かった回答が選択肢の2でございます。選択肢の2が、20代から50代、20代は20歳未満、10代も含まれますが、50歳代の各年代で最も多かったと。そして、先ほどの2位、3位、4位というのが、順序は異なるところはありますけれども、2番から4番目に多く選択されているところでございます。

最後のページですが、18ページでございます。こちらはクロス集計ということでございまして、仕事のやりがいと関連する項目としまして、上ですけれども、意見を言合することができる職場かというのは、一定のといえますか、結構相関関係があるということでございます。もう一つ、下のほう、改善意識、職場は改善意識を持っていますかという設問につきましても、相関関係が見られるところでございます。まとめとしまして、それらというのが互いに相関関係があるので、これらを充実していくことがやりがい向上に寄与するのではないかというふうにまとめているところでございます。

長くなりましたが、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、この資料2を踏まえた形で各委員の皆さんからご発言をお願いしたいと思います。では、遠藤委員。

○遠藤委員 論点整理とかは大体よろしいのかなと思っているんですけども、結局、総論としてまとめたいなのを最後に何かつけられないのかなというふうに思います。

あとは、目標を達成して、皆さん頑張りましたという褒めるところがないのかどうか。

あと、個別に思ったところは、コンプライアンス意識の浸透でいうと、行動規範があって、市民の目線を大切にするという項目があるんですけども、評価としては、市民意識調査を中心に行っていますけれども、例えば窓口アンケートとかやっていますよね。それで、ここ数年、市民からの窓口の対応、接遇とかですね、そういったものが向上しているのかいないのか、そういったのも客観的なこととして使えないでしょうかというところなんです。

それから、法令遵守、公務内外における倫理観というところになりますと、公務外の不祥事の件数がどうなのかなと。きのうも何か出ちゃいましたけれども、その辺とかですね、そういった客観的なデータがいい方向であれば職員も頑張っているとかという評価もできる。

それから、正確性とか積極果敢に仕事をするということになると、業務改善表彰制度で応募件数とかというのは増えているとかそういったところはどうなんですかね。シミン意識調査だけでなく、役所全体でとらえている指標もこの中に織り込んでもらえると何かいいような気がしました。

それから、チーム力を高めるとかそういったところは、課内ミーティングは各職場で、うちのほうも所属長会があると、そのときは必ず課内に伝達することでミーティングをやっているんですけども、これはほとんどの職場で、区役所は忙しいから難しいのかもしれないけれども、どうなんですかねとかというところとか、あとは、超勤の多い職場だとやっぱりそういう情報の共有化ができていないんだねとかと、そういうクロスチェック、シミン意識調査は職場を書かないからわからないんですね。ちょっと難しいですかね。何かそういう職場の状況によって、やりがいなり情報の共有化なりそういったところの、今は年代とか職種で分けていますけれども、そういったところが明確になると、課長さんとしてもどういうふうにやっていけばいいのかわかるような気がしました。この点については以上であります。

○藤本委員長 ありがとうございます。栗原委員。

○栗原委員 年度末の忙しい中、資料をつくっていただきましてありがとうございます。

この資料については、今までいただいたアンケート結果、集計結果を掘り下げたとい

うところになると思うので、何か追加のコメントというところは余りないんですけども、今回、13ページと17ページに集計の仕方をちょっと変えていただいたところがあると思うんですね。一般職、係長職、管理職で分けて集計をされたりだとか、17ページだと年代別に分けていただいたり、こういった集計の仕方があると、年代別の傾向だとか役職別の傾向というものが少し見えてきてまた違った受け止め方ができるので、全てをやるのは大変だと思うんですけども、重要なところについては今後もこういう形で見せていただけるとわかりやすいかなと思いました。

あと、13ページのところで上司からの適切な確認の有無というところが挙げられているんですけども、私が相談窓口等で相談を受ける限りですが、上司からの適切な確認の有無というのは、結構部署ごととか業務ごとによって少し偏りがあるのかなという印象を受けているところがあります。どうしても多忙でなかなか、特に臨職さんとか非常勤の嘱託さんの納得がいくようなフォローというか、確認がなかなかできづらい部署というのがもしかしたらあるのかもしれないなというところは少し感じるころがありまして、こういったところも、余りに詳細に集計してしまうと回答が得られなくなってしまうというところが出てきてしまうので難しいとは思いますが、何らかの形で参考になるような集計結果が見られたらいいのかなというふうに個人的には思いました。以上です。

○藤本委員長 ありがとうございます。では、小林委員。

○小林委員 今回の栗原委員のご発言とも若干関連するところがあるんですが、私も、実際にデータを階層別だったり、あとは正職員か臨時職員だったり、あとは年代別でとっていただいたというところは非常にありがたいなと思って見ておりましたけれども、そこに具体的に例えば職場での結果の差というのは出ているんだろうかとちょっと思ったんです。例えば区役所あたりで何か特別そういう傾向が出ているデータはなかったのかなというところで、今すぐに回答いただくのは難しいかもしれませんが、何かそういうところがあるのであれば、そういったところも加味してもらえるといいかなと思ったところでした。

例えば、13ページは正職員とか臨時職員とか非常勤嘱託でその辺の回答に差があるというところなんですけれども、区役所は正職員といわゆる非正規の職員の方と人数のバランスが多分本庁舎と変わっていて、区役所としては多分こういうところに少し力を入れると全体的にコンプライアンスの取り組みも進むというふうに導けるのであれ

ば、そのあたりですね、ちょっと知りたいと思ったところでした。

それから、14ページのほうです。14ページは連携強化ができていくかというところなんですけれども、ここの調査の結果を見ますと、一般職、係長職の方々にちょっと否定的な回答が多いという分析の評価なんですけど、私がここで気になったのは、管理職が「そう思う」というところが15%で、ほかの設問に比べると管理職が「そう思う」という割合が比較的低いのかなと思ったのです。ですので、だから仮に管理職がこの辺「そう思う」という人が少しずつ増えていけば、そういうのが係長なり一般職にも波及して全体的に底上げできるのかもしれないと。これはあくまでも予想にすぎないんですけれども。なので、今回の調査結果と次、計画なりアクションプランをどうするかという話がありますけれども、ここを少し見てみると、アクションプラン、具体的なところで何かできる手だてというのにもつながっていくのではないかなと。これはちょっと感想でございました。

もう1点。17ページのところで年齢別に結果が見れるのは非常に興味深くて、なるほどなと思ってよかったんですが、例えば、このあたりの結果として性別で差はなかったのかなというところも気になっておりました、そういうところで差が見られるところがあったのであれば教えていただきたいなと思っております。以上です。

○藤本委員長 ありがとうございます。では、八島委員。

○八島委員 私は、各年度の数値を見比べてみたときに、よくも悪くも変動が余りないなというふうに思いました。それで、結局、従来から皆さんからご意見いただいたとおり、職員の意識を変えるのは容易ではないんだなということが、ここから数値として読み取れるのかなと思いました。

あと、ほかの委員の方からもご意見あったと思うんですが、どうしてもアクションプランとかの実施が形式的になってしまっているのかなというところが心配だなと思いました。非常にですね、例えば2%ぐらいの差で大きな差というふうに見えるのは、結局、多分集計の仕方とかちょっとしたもので2%って誤差の範囲と言ってもいいのかなと思うんですね。そういったぐらいの差しかないのに、こうやっていろいろな取り組みをしているんですけれども、なかなかやっぱり人の意識を変えるというのは大変なんだなと思っています。以上です。

○藤本委員長 ありがとうございます。では、田尾委員。

○田尾委員 今説明がございましたとおり、全体的にはレベルは高いということだと思

ます。多分、一般企業とかほかの企業の例をとれば、90%台という数字が出ているというのは相当上のほうに入ると思います。そういう中で、ご説明の中に違和感はなく、多分適切にこの数字を捉えられているんだと思います。

最初に遠藤委員からあったように、強いて言えば、じゃあ現状の問題点を断面図で見ると、何が問題なのか、どこに問題の固まりが残っているのかというのをつかみ出して見せてほしかったなというのがちょっとあります。私なりに申し上げますと、まず9ページで、この問題は少しほかのカテゴリーと違いまして、市政の中でどういう役割を果たしているか理解していると思いますかというのに対して、この4年間で2%も、多分これが一番下がっていると思うんですけども、これは、要はどういう役割をあなたがしているかということをやっぱりトップの人あるいは上の人のはっきり示しているかどうかという問題だと思うんですね。これは理解させる説明責任だと思いますので、ここについて一つ、上司があなたの役割はこうだ、宮城県ないし仙台の中でこうだ、どういうことを期待しているのかということをもっとはっきり示す必要があるんじゃないかというのが一つつかみ出した私なりの課題です。

それからもう一つは、11ページですけども、ここで言いたいのは、やっぱり上司はコミュニケーションがとれていると思っているのに、部下から見るとそうじゃないよねというそこにギャップが常にあって、そこが全体的な構造に影響している。例えばここで見ると、Bのところを見ていただくと、下の人が欲しいのは上司からの気軽な声かけ、あるいは4番の、業務内外の情報や意見の交換というようなフランクな会話を求めているんですね。ところが、やっている手法というのは多分上司との面談というのが主となって、その上司の面談、業績評価・自己申告に係るもの、こういうものを求めているのはすごく少ない。ということは、やはり幾らコミュニケーションをとるといっても、今までの面談の仕方、これは望まれていないわけで、もっと気軽な、かつ仕事に関わらない、そういう柔らかい友達関係みたいな面談を行う。そういう具体的なところを埋めることによって、上司と部下との認識の違いをしっかりと埋めていかななくてはいけないというところが2つ目の課題。

それからもう一つは、16ページのところで、やはりこの中で一番何がモチベーションにつながるかということ、認められることなんですね。上から2つ目、2番目、3,661とあります。確かにここの認められるということは、イコール、ある意味褒められるということだと思うんですね。なので、上司はもっと、何ていうかな、遠慮せずに部下

のいいところは普段から褒めてあげるような、悪いところは悪いと言うんですけれども、いいところについてはメリハリをつけてもっと褒めてあげる、認めてあげる。そういうところの文化というか、もう少し明るい文化というか、そういうベースの風土というのを築く必要があるのかなというふうに思って、このコンプライアンスの問題というのはすごく硬く、すごくある意味暗くなりがちなんですけれども、もっと逆の回転をするような施策とか雰囲気づくりというのが必要なかと思います。これはどこかで聞いた話なんですけれども、人がすごく達成感を持ったり喜んだりするのは、結局自分を通じてじゃなくて、誰かが自分がやったことに対して喜んでくれるとか褒めてくれる、そういうことを通じて自分が非常に高まるというふうな状況があるのだと思います。

以上申し上げたのは、私なりに問題点をつかみ出すと、トップからの役割についてのメッセージ、それから上司と部下のギャップを埋めるような具体的な、例えば面談だったらそういうふうに変えるような、内容を変えるような具体的な施策、それからもう一つは、このコンプラというのをもっと明るく捉えて褒めてあげるみたいな、そういうところをより強化したらいいのではと思った次第です。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。

○斎藤委員 前回の会議から1カ月半で事務局できちんとまとめていただいて、まずは、大変だったと思います、ありがとうございます。よくぞここまできちんまとまとめたと思います。評価がきちんとしていて、現在とか、それからあるいは次に進むときにどういうところに課題があるのだというのがはっきり分かるようになったのはとてもよかったと思います。

それで、私的にはやはり前向きなコンプライアンスというところにこだわりたいので、いろんな意見は次のところでお話しさせていただきたいと思います。

○藤本委員長 どうぞ。

○芳賀副委員長 先ほど何人かの皆さんからお話があったように、風通しのいい組織というのを、このコンプライアンス委員会ですべてそういう組織をつくっていかう、風土をつくっていかうということやってきたんですけれども、今回の結果を見て、先ほど田尾委員からもありました、上司と部下というか、一般職と管理職とのギャップというところがやはり改めて感じたところでした、結局そこがうまくいかない。上司は伝えていると思っているんだけど、部下は伝わっていない、実際思ったよりは伝

わっていないというところが、お話のあった説明責任といいますか、トップからの指示もうまく伝わっていないというところに尽きるのかなと感じがしております、そういうスキルを、私も課長をやったときに例えば面談の仕方とかそういう伝え方とかというような研修を受けた記憶がなくて、そういうところをやはり我々としてやっていかなければいけないのではないかなと思います。あるいは、いろんな部署でうまくいっている朝礼の形態とかそういう情報をもっと広く流すことによって、そういう改善を図っていかなければいけないのではないかと感じております。以上です。

○藤本委員長 ありがとうございます。では、私なりに。

八島委員さんからのコメントの中で、4回調査をしてグラフがほぼ動きがないということについては、高いものは高いもあるんですが、いかに意識を変えることが本市では難しいということはこのグラフから感じざるを得ないというのが。結局いろんな取り組みをしてきている中で。ということは、とりもなおさず、いいも悪いも含めて、今の仙台市の職員のコンプラというか、どういう状態で仕事をされていますか、市役所生活していますかという、ずっとほぼ同じ問題を抱えながら4年間来ているという感じと受けざるを得ないのが1つ。

それは何かと思うと、最後のほうの16ページ、かなりの触れ幅があって、これ複数回答ということ、幾らでも選んでもいいんでしょうけれども、5番目の人事面談が一番少ないというのが如実にやっぱりあらわれてしまっているんじゃないか。義理にでも選んでくれる人はいないということで、今総務局長から話がありましたけれども、私は面談をしたりされたりという育ち方はないので、あるときからそういう面談を年に何回もやっていますという報告は受けているんですけども、余り肯定的な感じで受け止めたことがなかったのがこんなにストレートに出てくるとは実は思わなかったもので、面談の手法とか何か来年度検討するような話になるのかもしれないですが、そうなると管理職の問題だというふうに言わざるを得ないんだね。そう役所的には——この折れ線グラフが沈殿化しているような状態が依然としてあるというのはもう管理職の問題であろうと。これは今後の後の話につながるのかもしれないですが、そこを考えざるを得ないんだろうなというふうに思っております。

あと、田尾さんからありました方針の部分については、これはやはり、その前がどうだったかというのが出ていないんですけども、結局、私は、市役所は結果として市長が交代をするという場面は必ず経ることになるわけで、例えばちょうどここがかわ

り目ですから、だから長年同じ市長に長く仕えているときにどういう役割を果たしているかというのは蓄積の中で理解をされてくるんでしょうけれども、選挙などで突然市長がかわって、やはり方針とかも何だろうというのがどのくらいうまく伝わっているかということを考えざるを得ないのかなと受け止めまして、それが、一番首長の考えと接しているのは、具体的に市長に直接説明するクラスとか、あとは、定例的な局長会で各局長たちが市長の発言を一生懸命皆さんメモしているんですけれども、どういう形で職場に。当然戻れば課長会を開いたりしていますから、どういうことで今の考えがこういう方向に動いているよというような、やはりそういう説明が上手にされていなくて、じゃあ新年度こういうことが重点化されるんだとか、そういうのがやはりいま一つなんだろうなど。ここはなかなか鋭いご指摘だなというふうに。

管理職の問題というのは、コミュニケーションとかと言うけれども、やはり双方向をつくるのは管理職であって、下の人が上司に向かってつくれるわけもないので、そのところをやはり感じたところでして、そういう意味で本当にこの資料はぜひ、局長会であろうが課長研修会であろうがぜひ使うようにしないと、この数字はただただ横に動いていだけになってしまうなというふうに。

ということでございしましたが、何か補足をされる方はいませんか。よろしいでしょうか。

それでは、そういったことを踏まえた形で、31年度からのコンプライアンス推進計画について、どれくらい今ここでお出しいただきました問題意識が出てきているかは説明を聞いてみないとわからないんですが、それを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、達成目標の振り返りをして、それを踏まえた形で新たな推進計画に反映させるという趣旨で、資料の3でございませけれども、素案を作成しておりますのでご説明申し上げたいと思います。

こちらの推進計画の構成ですが、目次に書いているようなとおりで考えているところでございまして、1として計画の目的と位置づけ、そして計画期間と、それから課題と取り組みの方向性、それから当計画期間における達成目標、そして施策体系、推進に向けてという形の構成を考えているところでございます。順にご説明をさせていただきたいと思います。

計画の目的と位置づけでございます。3ページの1の（1）につきましておおむね現行計画と余り変わるところではございません。ただ、ちょっと細かい文言のところを、

今日的な地域課題に取り組むとか未来に向けてというようなところを加えたところがございます。

それから（２）計画の位置づけでございますが、これは以前なかったところで、今回新たに明記しております。行動規範集との関係、アクションプランとの関係を最初に明示しているところがございます。

それから、計画期間は３カ年としております。

そして、４ページから９ページまでですけれども、課題につきまして記載しているところがございます。うち（１）の２と３につきましては、今出てきました達成目標の評価、それからやりがいに関してというものをまとめたものがございますので、詳細は割愛させていただきたいと思っております。

それ以外のところで、４ページでございますけれども、（１）の１ということで本市を取り巻く環境を背景とした課題、それから９ページの４でございます、不適切な事務処理事案の発生から見える課題。これも先走りまして前回の委員会でこんな感じではないかというところをご提示申し上げたところですが、改めてご説明させていただきたいと思っております。

それでは、４ページに戻りまして（１）の１でございます。本市を取り巻く環境を背景とした課題でございますけれども、１つ目として行政事務の複雑化・困難化というのが増してきている。個人情報の管理の高度化、それから制度改正等ということがたび重なっております、常に、以前からもあったんですが、従前にも増して事務の内容、水準が複雑化・困難化しているということで、我々は常に関係法令に通じる、それから市民、事業者へのわかりやすい説明スキルも含めて事務処理能力の向上を求めていく必要があるというような認識でございます。

それから、２つ目が内部統制制度の導入ということでございます。八島委員からも以前ご発言ありましたが、地方自治法の改正を踏まえ、平成32年４月からは各政令市で内部統制制度を導入しなければならないということでございますので、それに向けた適切な対応というのが必要となっております。具体的に言いますとリスクチェックであったり議会への報告であったりということで、ガバナンスの見直しをする内容になっているところがございます。

③でございますが、パワハラ防止への取り組みの必要性でございます。記述としては、30年12月に厚労省の審議会で議論されて報告書が出されました。それをベースに最近

パワハラ防止を含むハラスメント法案が国会に提出されたところでございますけれども、そういった動きを適切に捉えて、適正な対応、取り組み進めていく必要があると認識しております。

それから、職員の意識を醸成する職場環境づくり。これにつきましては、少子高齢化の進展などを背景にしまして、仙台市ですと、やはり将来を見据えると人口減少、それから郊外住宅問題ですと高齢者ばかりの地域になるというようなこともありまして、多様な地域課題、今までにない地域課題が出てくる。それから市民協働、それからチャレンジ精神というのが最後に大事になっているということでございまして、職員のそういった意欲を引き出すことが大事ということでございます。

それから⑤です。職員の特性を踏まえた組織運営の必要性でございしますが、今、40代後半以上の職員の構成比率が高く、さらに、大量採用ということがあり若手の職員が多くなってきたところもあります。それ以外の場所でもそうなんです、特にそういう年齢層の特性と価値観というのも十分踏まえた組織運営であったり、上司の対応というところも含めて今まで以上に求められていると考えているところでございます。

それでは、9ページに飛びまして不適切な事務処理事案でございします。これは第2回委員会です。さまざまな意見をいただきましたが、改めて紹介します。不適切な事務処理事案が続いたということで検証した結果として、いろんな観点から整理しましたが、その中でも特に5つの要素を挙げております。業務進捗・不正防止の仕組みの未整備・形骸化というようなところ、それから報・連・相されにくい職場の雰囲気であったり課長の進捗管理の不十分さですとか、それから事故発生時の課長等への報告の不実施であったり課長自身が法令等の遵守意識が欠如していたとか、仕事に関する情報共有不足であったりブラックボックス化があったとか、それから、担当部署で業務の適法性確保というのが人任せであって主体的意識がなかったですとか、指導的・統括的部署のところは自分のところはこのぐらいでいいだろうということで、「オール市役所」の視点からのミス防止に向けた意識が足りなかった、行動が足りなかったというようなところがあったかと思ひます。

10ページをご覧ください。そういった課題を踏まえまして、今後の取り組みの方向性としましてこのようなことが挙げられるかなというところをまとめているところでございます。こちらにつきましては、次の達成目標も見据えた形でまとめているところでございます。資料4の新旧もあわせてごらんいただければと思ひます。

方向性を9つ掲げています。

1つ目でございますが、これは現行の計画目標でも掲げていますが、コンプライアンスの必要性、目的の共有、それから行動規範集に沿った行動の促進に取り組んでいく必要があるということです。

2つ目は、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を図っていく必要がある。行動規範集にもこの部分というのは論理的に入ってはおりますけれども、特に大事であろうということで掲げております。

3でございますけれども、管理監督職による業務進捗管理・アドバイスであったり、報・連・相の促進を図る。そして職員へのきめ細かな気配りの実践、目配りの実践というようなこと。

4番ですけれども、職員の意欲・やりがいの向上に向けて、上司・部下のさらなる風通し向上、そして、職員のやりがい・意欲にも関わっております、相関関係がありました改善意識の醸成を図っていくということ。

5番ですけれども、部署間の情報共有、これが常に20%ぐらいで余りよくない状況でした。ここについて、相手の立場に立った「オール市役所」の視点からの配慮行動について徹底を図る。

6番でございますが、職場内での各種ミーティング、その辺について形骸化というようなこともちょっと聞こえておまして、それらの業務内外の情報・意見交換が活発に行われる職場環境づくりを推進するということ。

7番としまして、不適切な事務処理の防止に資するように、職場に対するコンプライアンスであったり総務サイドであったり支援の充実を図りながら、事例に学ぶ機会の拡充ですとか事務処理の仕組みの継続的な改善を進める。

そして8番は、職員相談・通報の適切な運用と継続的な制度の認知度向上。

そして9番は、制度改正への要請に的確に対応するという趣旨で、内部統制制度、パワハラ対策などしっかりと取り組んでいくというようなところを方向性として挙げていたところでございます。

うち1から6については、次期達成目標に直接見えるように反映させていく必要があるかなというふうに考えております。そして、7、8、9については、ちょっと細かい部分もあり、テクニカルな部分がありますので、その先の施策体系の中で位置づけというような形の整理かと考えているところでございます。

続きまして、そういった方向性なり課題なりを踏まえた達成目標の案でございます。
資料4の新旧対照表と11ページをごらんいただきたいと思います。

これらを踏まえますと、前回の委員会ですと1、2、3ということで加えた形の提案をさせていただいたんですが、改めて整理する中で、1の一人ひとりへのコンプライアンス意識の浸透、そして意見を言える風通しのよい職場づくり、この中にそのが適当かなという形でご提示させていただいております。

1につきましては、①ですが、引き続きコンプライアンスに取り組む必要性和目的を共有していくと。ただ、以前、必要性和目的と内容というところをそれぞれ分けて書いておりましたけれども、良好な結果というところもありました。しかしながら、引き続き取り組むという意味で一つにまとめております。

それから、行動規範集に沿った行動の促進。これも引き続き当然、全般的なものでございますので取り組んでいきたい。③④が追加でございます、問題の発生や拡大を未然に防ぐ、リスクに対する高い感度の醸成。それから④につきましては、管理監督職——この場合、管理職というと一般に課長級、監督職というと係長職を想定しております——によるきめ細かな業務進捗管理・アドバイスと、職員への目配りの実践というようなものを加えたいというふうに考えてございます。

それから、2番の風通しでございますけれども、①の組織目標なりというものの共有というのは非常に大事なので継続して、それから②でございますけれども、課題等について自由闊達に意見交換や相談のできる職場づくり、これも大事だということで引き続き取り組みます。③④につきましてはこれまでの反省なり課題を踏まえましてのものです、③職員の意欲と改善意識を醸成する上司・部下間のコミュニケーションの円滑化、そして④部署間における十分な情報共有と「オール市役所」の視点での配慮行動の促進というのを目標に掲げたいというふうに考えたところでございます。

これに応じた施策体系につきましては12ページに全体の一覧を掲げているところではございますけれども、まずここまでのところでご説明をさせていただいて、施策については後ほどまたご説明させていただければと思います。よろしく申し上げます。

○藤本委員長 ありがとうございます。それでは、それぞれまた意見をいただければと思います。斎藤局長。

○斎藤委員 10ページで取り組みの方向性、11ページでその達成目標というのが整理されて掲載されているんですけども、先ほどの実際の達成状況の評価でも明らかだった

ように、上司と部下の垣根がない個人がやりとりができると、やりがいも生まれてくるし、コンプライアンス的な部分も向上すると我々は考えが出されている状況で、おそらくそうであるだろうなと思っております。

ただ、先ほど総務局長がおっしゃったように、我々の中には口下手な上司もいれば、なかなか丁寧に上手に説明できる上司ばかりがいるわけでもない。部下の中には、面談と言われても、会議室の中に50過ぎた課長と20代の職員が一緒に入って何か意思疎通が上手に図れるわけでもない。課長は、そういった何かコーチングのような訓練を受けているわけではないので、上手に意見を引き出すことができるわけでもないし、文化として、例えばアメリカのように部下が上司をファーストネームで呼べるという文化を我々は持っているわけでもない。というところで、確かに目標としてはとても重要なところではあります、本当にそれを成立させていけるのか。これから3年間という意外と短い期間の中で、自由闊達に何でも言えるような職場を本当につくっていけるのだろうか、その手法は何なんだろうかというのは、実はとても難しいことをこれから3年間で我々はなし遂げようとしているんだなと思っているところがあります。先ほど、なかなか数字の4年間の変化がないのは、結局は課長に問われている部分だというお話はあったんですけども、ではそれを可能にするだけ管理職はどういう技術を身につければいいのかというところが問題だろうなと思います。具体的にこういう技術というものを示していく必要があるのではないかと考えております。

○藤本委員長 ありがとうございます。では、田尾委員。

○田尾委員 2点だけ申し上げます。

最初にこの取り組みの方向性で達成目標を位置づけるものと説明いただきましたけれども、その位置づけというのは僕はどういう位置づけかわかりませんが、書いてあることには全然違和感はないわけですけども、これからご説明がある、あるいはこれからつくるところだと思っておりますけれども、この川下にある具体策ですね。これはもうしっかり行動をどうすべきかということをお訴えるような、そういう具体策をつくらないと、このままではとても抽象的になりますし、具体策をつくったら、それがどう達成されていっているかという測る指標ですね、そういうものもはっきり決めておかれるべきかなと思います。それが1点です。

それから2つ目は、新旧対照表の中で、これも全く内容には違和感ないんですけども、これを読んで一つ質問したくなるのは、一番初めのコンプライアンス推進に取り

組む必要性と目的の共有。この目的というのを明確に定められているのかな、あるいは、この目的は、どこに、何なのか、どう決められているのかなというのをこれは質問したいんですけども。

○藤本委員長 では事務局から。

○事務局（コンプライアンス推進担当課長） コンプライアンスの目的の共有というところでございますけれども、そちらは、コンプライアンスの行動規範集に定めておりまして、冒頭のところで市長のメッセージを載せております。こういうためにこう取り組んでいくんだ、こういう視点で取り組んでいくんだというようなことを書いているのが1つと、それからコンプライアンスの全体像なり推進理念というところで、私たち仙台市職員は、コンプライアンス推進を図ることで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みます、と掲げております。そして、実際に実践目標、実践行動として定めたところの根本原則としても、その判断が最善であると市民に説明できますかというような一つの指標なり目標みたいなものを掲げているところがございます。

それを基本としながら、しかし、時々地域課題だったり教育の課題といったものがあつたときに、市長の訓示であつたりそういったもので必要などころをお示しして、その中にコンプライアンスというものなどをその基盤しているところもでございます。

○田尾委員 わかりました。そういう目的というカテゴリーがはっきりしたのがあるということですね。

○事務局（コンプライアンス推進担当課長） はい。それともう一つは、今、それぞれの組織の中で取り組んでいる業務の目標、コンプライアンスに限らずではないですけども、当該年度の組織目標というのを例えば局で定めます。それに応じて部で定めまして、それに対応した形で課で定める。課で定めた上で、それぞれの職員がそれに向かって自分で目標をつくるというような作業をしているというふうなところもありまして、その中でそういった目標の共有というのを図っているというふうなこともございます。

○田尾委員 今のお話だと、私の認識としては、仙台市として目指すコンプライアンスの目的という、哲学みたいな目的というのがはっきりあると、それから個人個人の自分だけの目的と両方あるというご説明だったと思うんですけども、私はこの目的というのは、前者のほうのみんながコンプライアンスをやる目的はここなんだという、

そういうものをしっかり、目的と書いたらイコールみんなわかるように、そういうものを。僕がこれを読むと、あれ、目的ってそういえば何なんだったっけと思っってしまうので、そこをはっきりさせてあげる必要があると思います。以上です。

○藤本委員長 ありがとうございます。八島委員。

○八島委員 こちらの計画と実施するアクションプランと、あとさらにその具体例など、十分過ぎるぐらい十分だなというふうな気がしました。

それで、私、ただ、先ほどの意見を言い合うことができる職場づくりの有効方策ということで、職員の方が求めているものがないのではないかなと実は思ったんです。結局、こうやって公に出ている施策ですとどうしてもオフィシャルなものということで、職員の方はもしかしたら本音を言えずにいるのかなという気が何となくしたんですね。それで、オフィシャルな施策であれば、これを実施した、実施した、実施したということで、実施すること自体が目的となってしまうと、職員の方が本当に求めている上司からの気軽な声かけですとか同僚との情報交換というのは、オフィシャルじゃないものをもしかしたら求めているのかなという気がしたんですが、多分、皆さん上のほうに行くと、管理職になってしまうと、私も自分が公務員だったときのことを、若いときのことを思い出したんですが、私何で悩んでいたのかなというのをもう思い出せない状況なんですね。それで、そのため管理職になってしまうと、自分がまだ下だったときにどういったことに悩んでいたとか、私悩んだ結果、公務員を辞めてしまったんですけれども、今となっては本当にささいなことだったんですね。ささいなことで、本当に自分が辞めたときは、何ていうんですかね、上司の方がこういうふうに言っているというふうに入づてに聞いて、それがすごい心のわだかまりになって、その上司に本当にそういうことをおっしゃったんですかと確認すれば済んだことを、自分の中ですごいためてしましまして、そういうふうな評価だったら私はもう辞めてしまおうと思って辞めた次第だったんですが、今となれば、その上司に本当にそういうふうにおっしゃったんですかと確認すればいいだけの話だったのに、若い私はそれができなかつたんですね。なので、多分そういうことなのかなというふうに思ひまして、もしかしたら下の方が求めているのはもっとオフィシャルじゃない施策を求めているのかなという気がしました。以上です。

○藤本委員長 ありがとうございます。小林委員。

○小林委員 私のほうからまず事務局のほうに確認をしたいなと思っているところがある

んですけれども、4ページの⑤職員の特性等を踏まえた組織運営の必要性というところなんです。ここは、40代後半以上で、係長とかとは違って主任クラスで頑張っている職員の比率も高まっているというようなところの記述なのかなと思ったんですけれども、そういうところでやはり、役職についていないんだけどベテランの職員への何か手だてが必要というようなことでよろしかったのでしょうかというところです。

○藤本委員長 では、事務局。

○事務局（コンプライアンス推進担当課長） ちょっと舌足らずなところがあったと思います。大変恐縮ですが、ここで書いておりました趣旨としまして、そういう40代以降の職員、いろんな立場の方がいらっしゃいます。管理職の方、一般職の方。その中でそれぞれに意欲を持って働いていただくということで、制度的なものであれば、例えば昇任管理の方法が今のままでいいのか、もうちょっとしっかり現場に即してやっていかなければならないか、そういう課題意識を人材育成部さんのほうで持って検討するというのも一つあると思います。

それから、研修等につきましても、例えば今の主任さんになって例えば50代になった方は、実は職員研修所の研修のメニューがないというようなところもありまして、コンプライアンスの研修でちょうどそういう人たちのところをやって、結構たくさん手を挙げてきた。百何十人と応募されて、七十何人かしか参加できないので半分ぐらい減らしたんですけれども、そういった需要があったなというふうな感じがありまして、新たなことではそういった研修というところも施策として考えております。ただ、施策だけではなくて、そういったところにどう対応していくかというのを、職場職場、管理職の関わり方ということも課題だという認識を持っておりますので、必要な方策を引き続き検討していかなければならないと思っております。

○小林委員 ありがとうございます。

あとは9ページです。不適切な事務処理事案の点については前回の委員会でいろいろ検証したところだったんですが、この中の囲いの中の丸の一番下のところの表現ですね。これは恐らくいろいろな市役所全体の中での役割分担のもとによる職場が、例えば区役所だったり本庁だったり、その関係性のことを言っているのだろうかというふうにはちょっと読めるところなんですけど、そういうようなことでよろしいのでしょうか。そういうような表現にははっきりなっていないんですけれども、というようなことをある程度ここで言っているという解釈でいいのでしょうか。

○事務局（コンプライアンス推進担当課長） ここもちょっと書き切れていなかったかもしれませぬ。不適切な事務処理事案については整理しまして、全課長研修とかやっていった中で、その整理の中では、特に1つでない複数の事案で、業務を主管する本局の部署でもう少し踏み込んでとれていたらというようなところですか、あとは一方で担当部署のほうの意識も低かったというようなところもありましたので、ちょっとそこのところを確かに言いたいということでございます。

○小林委員 なので、今の私が質問したところは、もうちょっと明確に書いたほうがこれを読む職員としてもすっと腹落ちするのではないかと思ったので、もうちょっとここも検討をいただけるとありがたいかなと思ったところです。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 整理していただきましてありがとうございます。私も、この内容自体については、抽象的に書いてあるので、抽象的なものについて多分皆さん読んで、ああそうだよねと、異論は特にないと思うんですけども、ただ、実際に読んだ方が具体的に行動を起こそうとするときには、これだと抽象的な概念はわかるんだけど、じゃあどう落とし込んでいけばいいのというところでイメージが湧かないと思うので、これをアクションプランの中も含めてどう具体化していくのかというのがとてもポイントになってくると思います。

あと、資料4で現行と改定案で達成目標の新旧対照表だいただいたんですが、現行というのが今までの推進計画の達成目標だったというところ。そうすると、素直に読んだときに、結局今と何が違うんだろう、今期は今までと何が違うんだろうというのを率直に思うんですけども、抽象的であるがゆえに余り違いがよくわからなくて、今までの3カ年やってきて、ここをもうちょっと重視したいと思ったからこう変えたというような濃淡ですとか、あとはここが不足していたので追加したというようなところが直ちにちょっと私にはわからなかったんですね。資料をもうちょっと詳しく読み込めばしっかりわかるのかもしれないんですけども、一目で分かるようになると読んでいる方もよりわかりやすくなるのかなと思ったのが私の意見です。以上です。

○藤本委員長 ありがとうございます。

○遠藤委員 案の中で目標ですとか推進体制とかそういったところはよろしいかと思うんですけども、先ほどからいろいろお話があるとおり、アクションプランの中でどういうふうにアプローチしていくのかというところを視野に入れつつ推進計画の中に入

れ込んでいただければなというふうに思います。やはりターゲットとしては、職員の個人的な問題と組織的なもの、いわゆる職場、それから市全体のバックアップといたしますかそういった制度的なもの、こういったものを視点にしつつ、先ほど現行計画の課題とか改正の方向性がありましたので、その辺をちょっと整理すると次のアクションプランの組み立てがいいのかなと思います。

例えば、所属長が職場の中でこういった役割があるのかというのはかなり大きな役割を持ってしまして、先ほど来から風通しのいい職場のためには声がけしてほしいとか、あとは評価してほしいとか、そういったところの手法として面談があるとかと言っているんですけども、やはり所属長もマネジャーではなくてプレーヤーになっているという職場が一方であるということがあります。そうなったときに、やはり所属長、いわゆる課長さんだけではなくて、係長ですとか業務のリーダーみたいな形の人たちに対してもある程度研修のツールは用意しておいて、バックアップ体制を組織的にやってもらわないと、課長の責務が多過ぎてちょっとあっぷあっぷになるんじゃないかなというふうに思います。

特に、これからいろんな職種の方、職員の資質といいますか個性も、女性職員が多くなったり、一方でキレやすいとかそういったさまざまな性格、認識がネガティブ思考の人とか、そういう多様な人が、我々が若いころとはちょっと違うような雰囲気になっていると。それから、再任用職員という60過ぎの人がざらにいる。さらに今度は会計年度職員という新たな制度ができたり、そういった、職場内で一つのことを言えば通じるような今の職場ではないかなと思います。ということになると、やはりこういうのは世の中全体のことだから市役所全体だけの問題ではないとなると、さまざまな科学的な知見というのは世の中にはいっぱいあって、そういった知見を研修として所属長にやってもらおう。例えば声がけの仕方だって女性に対する声がけと男に対する声がけですとかこういうふうに、先ほどおっしゃったようにあるとき聞けば私も辞めなくて済むと。聞くタイミングをどう引き出すのかというのは、やはり我々の職場経験だけではなくて、医学的であったり科学的であったりそういった知見はあると思うんです、世の中に。そういうことを研修の中で取り組んでいくというのが手っ取り早いような気がしました。

そういったことで、まずは方向性は大体皆さん一緒だと思うし、課題認識もあって、ここを中でこういうふうにしなきゃならないなというところまでは一緒ですので、問

題は、次のアクションプランの中でそれをどうやって量的にも質的にも時間軸でいつでも対応できるのか、きちんとフォローしていくのかというところが非常に重要なことというふうに思っています。

○藤本委員長 ありがとうございます。では副委員長。

○芳賀副委員長 1つだけ。先ほどの田尾委員のご指摘につきましてですけれども、この委員会で行動規範集をつくっていただいて全職員に配った際に、委員さんから、これが真っ白いままではだめなんだ、しょっちゅう手にとって真っ黒になるまでしっかり見返すということが必要なんだ、そのぐらいコンプライアンスというのは息の長い取り組みなんだというお話をいただきまして、昨年、私区役所にいたときに、やはり朝礼で読み合わせをやっている課もあるんです、今でも。なので、今回のこの目標あるいは目的についても、しょっちゅうじゃなくても、やはり折に触れ見返して職員の意識に浸透させていくという、次の具体の施策になるかもわかりませんが、そういう地道な取り組みというのはやはり必要なのではないかなということを感じております。以上です。

○藤本委員長 4ページの⑤というのはちょっと危うい表現かもしれない。人材育成部的に大丈夫なの。価値観などを踏まえたいろんな人が浮かんでくるんです。取り上げられたら極めて問題を指摘されるかもしれない、やっぱり。何ていうか、思想の問題まで入ったりするというね。直近ではいじめ防止条例なんてあのときの、配慮を要する難しいテーマになるからね。そういうのが1つ。

あと、今委員の皆様からお話がありましたけれども、せっかくさっきの考察のこの資料を附属資料か何かにしつつ、こういうことが問題だよというふうに言っているときに、こういう調査結果が出ているんだというのをちゃんと関連づけをしたほうが、わかるようにしてもらいたいかもしれないね。でないと、何を言っているんだろうとやっぱりなってしまうから。そこをちょっと。具体の施策のほうを説明しようとしていたんですか。

○事務局（コンプライアンス推進担当課長） はい。

○藤本委員長 12ページでしょ。

○事務局（コンプライアンス推進担当課長） はい。12ページと、それからあわせて資料5のほうで、新推進計画の施策区分、22で分けておりますが、それに対して市がアクションプランに見直しと新規のところを網かけにしてご提示しております。

計画の12ページのところですけれども、今回施策体系をつくるに当たりまして、現行の計画では、これじゃなくて行動規範集、実践行動にあった区分をしておりましたが、今回は達成目標に対応した形でつくっております。1つがコンプライアンス意識の浸透について施策1から11、それから次が風通しということで施策12から18、その他全般に関わる取り組みという形でここに書いているところがございます。あわせて、拡充、それから新規と書いているものが新たに交ぜ込んだもの、もしくは分離したものというようなものがございます。

先に推進計画の13ページのほうからごらんいただきたいと思うんですが、簡単に拡充の内容、それから新規の内容についてご紹介申し上げたいと思います。

13ページの施策3でございますが、窓口サービスアンケートにつきましては、従前も取り組んでおりましたけれども、さらに窓口サービスの質と職員の意欲の向上を図るために、外部評価の導入やアンケートの実施方法の見直しを図るような拡充を図ることを考えております。

それから、めくっていただきまして14ページでございますけれども、施策9で仕事の正確性・ミス防止、それから業務の適正管理に関する研修の実施、これを拡充していく。従前どおりミス防止等の研修はやるんですけれども、2行目ですけれども、実践的な業務マネジメント手法を学ぶ研修ということを考えているところがございます。具体的には、業務マネジメントの理論ではなくて、うまくやっている人のお話を聞けるような研修とかそういったものを考えているところがございます。

そして、14ページ、施策10でございますが、新規とありますけれども、これは職場における不適切な事例の教訓に学ぶ研究というのを各職場で実践してもらおうということを考えております。教訓の伝承、それから他の失敗事例の研究等をしまして危機意識を醸成して、そして仕事のノウハウを習得して事務手順の見直しにつながるということを考えております。

それから、施策11につきましては内部統制ですけれども、これを通じまして組織としてのリスクの管理・低減を図っていくということを考えているところがございます。

それから、施策12につきましてはハラスメント対策ということでございます。セクハラ、パワハラ等につきましては、国の動き、法の要請に対応していくことを考えてございます。

一番下、施策14でございますが、職場ミーティングの積極活用ということでございま

す。これも今までも取り組んでいたところがございますけれども、引き続き、先ほどの不適切な事務処理事例の教訓ですとか、あるいはコンプライアンスからの支援であったり研修講師派遣なども通じまして、積極的に実施していただくというようなことを考えているところでございます。

15ページでございますが、施策15でございますけれども、こちらのほうが 　　　ですけれども、新規で含めたものでございますが、コンプライアンスの研修、研究会が自立的・積極的に行われるように情報提供、アドバイス、講師派遣などでございます。

施策16は先ほどちょっと申し上げましたチームリーダー研修ということで、職場の中核を担う職員、ベテラン職員もかなり精通しておりますが、そういった研修を実施していきたい。

そして施策18でございますけれども、人事評価制度・人事面談の運用ということでございます。これも単に評価をするため等ではなくて、職員の事情や意識を適切に把握しながら、意識、資質を向上することによって風通しのよい職場づくりにつなげるような人事面談の活用を図るということを入れております。

そして、施策21でございますが、職員の意欲を高める制度の運用でございます。職員表彰制度の積極活用、それから昇任管理・人員配置の運用。人員配置につきましては、例えば評定の引き続きの適切な運用というような、手を挙げているところもございます。

新規の施策としてはそういうところでございまして、その具体的な個別の施策については資料5のほうに示しております。概要については真ん中の上のところに書いてあるところでございます。窓口サービスアンケートの実施、それから公務員倫理・コンプライアンス研修について、これもかなり実践的な内容の浸透を図っていくということを考えております。それから、障害者差別の解消を推進する研修。法と条例に基づくものでございますけれども、こちらの関心・理解を深める。それから公印の適正管理の徹底。これは不適正事例の教訓から来たものでございますが、新たに公印管守者というのが全部チェックするですとか、35、下から4行目ですけれども、これも不適正事務を踏まえたものですけれども、建築基準法の点検等の研修をしたり、それから、36番というのは管理職を対象といたしました業務管理手法の浸透、マネジメントの実践的な手法を学ぶ研修というのを計画しています。37番も、繰り返しになりますけれども、不適切事案について研究を進めるというような内容でございます。38は省

おります。

○藤本委員長 やっぱりここは一工夫しないと、具体的に何をしましょうという施策としてのものが出てこないと。

○栗原委員 面談だと、さっきのアンケート結果で一番齟齬が出たところなので、ちょっとずれてしまうところが出てしまうかなという気がします。

○藤本委員長 ほかにございませんでしょうか。

○小林委員 その面談の活用についてなんですが、今の年次面談というのはどうしても評価制度の中に位置づけられているので、部下のほうはそれなりに評価に反映されるかもというような心構えで受ける人もいるかもしれない。そこをまず取っ払うための工夫。何か評価に結びつかない、本当に1対1の面談の、さっき斎藤委員からもコーチングみたいなところという話がありましたけれども、そういう和気あいあいといろいろと言える。その面談の中で具体的に頑張っているところをきっちり褒めてもらえるというような、そういうふうなところをちゃんと別立てでちょっと。要するに、普通の人事面談とはちょっと違うというような枠組みでいかないといけないのかもしれないというふうなところは1つありました。

あとは、さっきから区役所の話ばかりしてますが、課長としてはそのための面談の時間というのが非常にとられるんですね。なので、そのうまいマネジメントみたいなのも示してもらえると、区役所の課長としては助かるのではないかと思いました。

あとは、上司と部下の関係でというところで、どうしても課長の役割というのが今後重要になってくるんですけども、今のところコンプライアンス推進計画の中では部長の役割というのがはっきりしていないんですけども、そういう意味で、課長を補佐する部長の役割というのもこの計画にぎっちり書き込むとまたかちかちになってやるが多くなってしまいうんですけども、そういうのをまた別途、別な機会に部長にそういう意識を持ってもらうというのも、課長としては助かることかもしれないなと思いました。以上です。

○藤本委員長 ほかにありませんか。どうぞ。

○八島委員 もしかしたらご説明あったかもしれないんですが、アクションプランの施策項目の一覧の中の45、46で見直しされていることなんですが、具体的にどういった見直しをされているのかをお聞きしたかったんですが。45、46です。

○藤本委員長 事務局。

○事務局（コンプライアンス推進担当課長） 職場ミーティングにつきましては、従前もやってきたんですが、内容については特段、お任せといたしますか、ちょっとそういうところがあります。とにかくコンプライアンスの浸透ということがありますけれども、に合わせるかというのがありますが、行動規範集にですね。そういったところなんですけれども、より積極的に実施するという中で、一つ不適切な事案が結構発生してきたというところがありまして、その事務のほうの見直しとかというのにつなげるという意味で、職場での研究というのをより進めていけるんじゃないかというところがありますので、1つは、不適切事案との絡み、37番との裏表みたいなどころもあるんですけれども、そちらのほうで活性化していくというのがあるかと思えます。

もう一つは、風通しというのも含めて、46番でコンプラサイドからこういうものはどうだとかアドバイスをしたり、あるいは研修講師というのも実際30年でやっていったりも、出張研修なんかもやっておりましたけれども、そちらの支援なり職員研修の支援ということで積極的な実施につなげていければと思っております。なお、各局区でも実施計画を毎年度つくっておりますので、その段階でこういう観点でやってほしいというような働きかけというのは各年度もやっていけるというふうに考えております。

○事務局（コンプライアンス推進担当課長） 若干補足させていただくと、職場ミーティングというの、職場の繁忙の状況などでかなり違うんですけれども、単なる事務連絡的な形で、スケジュールの確認とかそういう通り一遍の形で終わっている部署もかなり多いということもありまして、他方で、もう少し掘り下げた形でお互いの業務の状況だとか有意義な情報交換、まさに情報共有の形でやっている部署もございます。なので、その質が結構ばらばらなのかなというふうなところも我々としては思っています、ある程度そういう、できるだけいい事例、情報共有を深められるような事例でミーティングの質をもう少し高められるような、全庁的にそういうことの周知ができないかなというのも実はこの中では思っております。

○藤本委員長 どうぞ。

○遠藤委員 先ほどからちょっと言っていますけれども、やはり市全体としてさまざまな課題をクリアするための知識とか技能とかノウハウとか、そういったものをきちんと、職員なのか所属長なのか、そういったところにきちんと情報を与えて研修して、それを職場内で反映してもらおうということが必要なのかなと。そのためには、先ほど言いましたさまざまな多様な人格のある職員が増えていく中で、年代のギャップですとか

性の問題ですとか、個人的な性格の問題ですとかさまざまなことがあるので、特にコミュニケーション技術みたいなのがあれば、先ほど言いました1対1の面談ですとか、職場内での気軽な声かけが変にとられてしまうからできないとかというのがあるじゃないですか。そういうコミュニケーション技術みたいなものがあると取り組みやすいのかなというふうに思います。

あと、先ほど出ましたけれども、やはり不祥事などはその都度事例研究で各職場でやるんですけれども、職場ミーティング、こうふうにやってうまくいっているとか、そういうグッドプラクティスみたいなものも、コンプラ通信でも何でもいいので、そういうので所属長の参考書となるようなものが常に情報を提供してもらいたいかなど。特に組織外の連携というのはなかなか難しいと課題でいっぱい出ていますよね。じゃあ区役所の区政課と区の人たちとの連携の仕方はこういうふうにやって意思疎通やってますとか、そういったヒントみたいなものも何か提供してもらえば、自分のところでじゃあこういう切り口でできるかもねというふうな考え方もできるようになるんじゃないかなというふうに思います。

あとはやはり、先ほどから言っているように所属長は業務量が多過ぎるので、今回ICTとかRPAとか委託化とかといったことで、かなり効率化、実効性の高い体制をつくるというふうに進めてもらうんですが、それにあわせて人を減らすということになると結局同じになりますので、そういったところを踏まえたアウトソーシングですとか人員体制とか、そういったものも考慮していかなければならないのではないかなというふうに考えています。

○藤本委員長 ほかにございませんでしょうか。

○斎藤委員 先ほどの資料2の11ページの評価のところ、インフォーマルなコミュニケーションの促進が風通しのよい職場づくりに求められると評価しているので、やはりそれに対応したアクションプランの項目があるといいなと思います。何かかなり、何割かの部分はさまざまな職場の問題をクリアしていけるような気がするので、上司と部下が気楽に話せるという状態が達成されれば課題のそれなりの部分は解決されていくような気もするので、それに対応するアクションプランが人事評価制度とか人事面談の運用が新規施策とかになってしまうと、何かかえってがちがちになってくるイメージがあるので、そこら辺は工夫が重要だと思います。

○藤本委員長 はい。遠藤委員。

- 遠藤委員 オフサイトミーティングにも参加してもらえないところもあるのでなかなか。気さくに自分の生活の話を言ったりなんだりする、テーマを見つけるのがまず大変じゃないですか。余りプライバシーに入ってこられると困るという職員もいれば。とは言いつつも、いつもきのうの7時のニュースを言うだけではだめだしね。なかなか。そういったコミュニケーション技術を何か教えてもらおうと、どこまでこの人はプライバシーに入っていけるかというのがわかったりするしね。人によってやはり感度が違いますので。
- 藤本委員長 事務局に質問なんですが、ここの計画で施策体系と5番があつて、ずうっと、ここ何で重複しているのかなと思いつながらなんだけれども、施策体系の施策1からこうあるんだけど、アクションプランというのは施策体系に入っているの。別途策定するの。
- 藤本委員長 そうすると、施策体系というのは結局やっぱり抽象的な羅列にすぎないんじゃないの。
- 事務局 アクションプランは毎年度実施していくもので、毎年度毎年度やりますので、施策体系は3カ年で12ページのものを掲げてこれをやりますとします。ほぼ同じ内容、繰り返す部分もありますけれども、年度により強調したり重点化したりというようなところでアクションプランを運営していく。あるいは、ちょっと必要なくなったものはやめていって、別のものに組みかえたりとかということを考えております。
- 藤本委員長 このアクションプランのうち、何をやったらコンプライアンス推進にプラスに作用しているんだというふうに評価できるようになるの。実際項目あるでしょう。
- 事務局（コンプライアンス推進担当課長） こちらに書いたような上位目標に向けて施策体系をつくって、その個別というぶら下がりをしておりますけれども、例えば1番の、資料5にあります上から1番、2番、接遇マナー研修、アサーティブですとかあるいは職階研修というものもありますけれども、その中に例えばコーチング技術ですとか、アサーティブというのは、相手の言葉をまず受け止めて、そして自分も伝えたいことを伝える、そういったものもあります。そういったところにちょっと埋もれたところもあるんでございますけれども、そういったものを通じて、管理監督職研修でもコーチングとあります。
- 藤本委員長 ここに項目を入れたということは、ちゃんと研修項目と、場を設定するんですよという理解でいいの。

○事務局 はい、そうですね。

○藤本委員長 誰が設定するの。研修所でやるの。

○事務局（コンプライアンス推進担当課長） 研修所研修であれば研修所主催ですけれども、例えば講師で私が行ってコンプラの話をしたりとか、さまざまございます。

○事務局（職員研修所長） 私から。職員研修所です。まず職員研修所的な立場から申し上げますと、コンプラのこの施策は、推進計画とか施策というのは非常に研修所の方向性を決める上では重要になっていて、ただ、それはある程度、職員研修所の手法と、もしくは職場単位での研修の手法、人事管理の手法、人事評価の手法というのをミックスしてこういったコンプラの推進計画なりあるべき姿のところを求めていくんですね。

ただ、研修所としてのでは切り口というか仕掛けとしてはどんなものかということ、先ほど田尾委員からもありましたように目的がなかなかこれ見えないようですので、例えばコンプラ推進計画の11ページの、ここは達成目標で、1の職員一人ひとりへのコンプライアンス意識の浸透の、例えばさっきありました③の問題の発生や拡大を未然に防ぐ、リスクに対する高い感度の醸成というところは、これまで役所的な意味合いだと、あるべき姿に近づけるためにいろいろな施策を積み上げてやるんですけども、ついつい目標が目的化してしまうとか、施策が目的化してしまうということに陥ってしまうんですけども、研修所としては、最新のやり方だと、まずはありたい姿というのがあって、それに価値をまず見出しましょう。例えばこれに対して価値を見出すとしたら、こういった事前にミスを防ぐということというのは、それは市民に対する信頼に貢献するんだと、そういう価値を見出す。それが例えば税金の無駄遣いにならない価値。じゃそれに対してどうするかということを考える中で、今度、対話、会話とか、上司と部下の会話というのがありましたけれども、先ほど環境局長が言ったように対話の技術というのはなかなか難しく、それを一生懸命若い世代にも教えているんですけども、実は管理監督者層にも知らなければいけなくて、それというのは、対話というのは、相手が何でこんなことを言っているのかなという背景まで知る、それは自分事に引き寄せて理解するという、その力が必要なんですね。それに対して評価、評価、評価じゃなく、そういうのを職員研修所では、アサーティブコミュニケーションだったり、働き方改革時代のマネジメントの中でそういうコミュニケーションのとり方とか考え方というのを考えたい。多分、じゃあ高い感度の醸成をし

ていくにはどうしたらいいかなというのが、さっきちょっと問題的な視点がありました、4ページの40代後半以上の職員の方たちの活用というのがここに出てくるんですね。そのチェックの、昔ながらの見方とかチェックの仕方というのはその人たちがすごい持っているものであって、その力をどんどん発揮してもらわないとなかなか根本的なミスが防げない。ここら辺とかをどういうふうに職員研修所で拾い切れていないものをコンプラさんとかと一緒にやろうということで、コンプラさんはそれで職員研修の階層に入らない年代層を拾ってやっていたりとか、そういうのも来年度また一緒にやっっていこうというような形をやっているところです。

○藤本委員長 ありがとうございます。ほかにございませんでしょうか。よろしいでしょうか。

今、実際に委員の方から提案を含めてご意見もいただきましたので、この部分については、もう1回改めて施策としてどうしましょうという部分を少し整理をしてください。

それで、6番、推進に向けて。

○事務局（コンプライアンス推進担当課長） 推進に向けてでございますが、推進体制、これまでどおり推進委員会を回しながら継続をしていきたいと考えております。19ページにあるような形で、推進計画、そして昨年度のアクションプラン策定を含めまして、プラン・ドゥー・チェック・アクションを回していきまして達成目標を達成するような、そういう感じで考えております。また、意識調査の定点観測というのも引き続き見ていきたいと考えております。以上でございます。

○藤本委員長 よろしいでしょうか。21ページは何の図でしょうか。

○事務局（コンプライアンス推進担当課長） 21ページは、課題のところにもぶら下がっております、7ページの引用ということで参考につけたところです。

○藤本委員長 さっき言いましたように、資料2との関係でこのところもちょっと整理をしてください。

○田尾委員 1つだけ質問なんですけれども、これ31年度のアクションプランが出ているわけなんですけれども、30年度のアクションプランに対する結果というのは別途ちゃんととられていますか。30年度もこういうのがあったわけですね。その結果というのはちゃんとマルバツできたみたいなのがあって、その反省のもとにこれをつくられているということでよろしいですか。

○事務局（コンプライアンス推進担当課長） ちょっと説明を省略してしまったのですが、資料6が30年度の取り組み実績というものでございましたけれども、個別の取り組みの結果としましては、最後ご説明を省略してしまいましたけれども、資料2で、職員意識調査結果のところで見られる結果というような形でなっております。個別の反省とか評価というのはそれぞれにしているところでございます。

○田尾委員 なるほど、わかりました。考察するとき、これ、ある意味いろんな切り口のものがここにある意味がごちゃまぜに入っているんで、例えばこれは全員に対してやるというのが目標の研修なのか、それともごく一部の専門家に対してやるのかみたいな軽重みたいなものと、この研修は新しく入れたので1年間で全員に1回やるんだみたいなとかね。そういう手ざわり感をここにに入れていただいて、それが実行できたかというのを1年後にチェックをされるといいと思います。

○藤本委員長 ありがとうございます。ほかにございませんか。

ただいまの田尾委員のご指摘も含めて結構宿題が出たようですので、事務局のほうで、全体の整理も含めて一応年度内を目標にされているようですから、取りまとめについてよろしくお願ひしたいと思ひます。そういう意味で、完成形についてはでき上がった段階といひますか、こういうふうにとまとめるといふ整理の段階で改めてまた各委員の皆様こんな内容でという対応を求めるといひませんで、そこも含めてお願ひしたいと思ひます。

それでは、皆様のほうから何かご発言よろしいでしょうか。

3 閉 会

○藤本委員長 事務局では何かありますか。

○事務局（コンプライアンス推進担当課長） 1点だけちょっと。今日の議事録につきましては、議事録が出てくるのに年度をまたぐかもしれませんがご協力をお願いいたしたいと思ひます。

○藤本委員長 そうですね。最後は少し宿題が出ましたけれども、一応本年度の委員会は今日で全て終了ということになります。この間、本当に委員の皆様にはそれぞれ貴重なご意見をいただきましてありがとうございました。

この取り組みは一朝一夕にして見えてくるということもなかなか難しい案件だろうと思ひますが、継続的に取り組むということを求められているというふうにしており

ますので、来年度につきましては改めて調整ということになりますけれども、引き続きどうぞよろしく願いをいたします。

今日はどうもありがとうございました。