

令和5年度 第2回仙台市コンプライアンス推進委員会 議事概要

日 時：令和6年1月24日（水）10：00～11：55

会 場：仙台市役所本庁舎3階 第1応接室

出席者：藤本章委員長、佐野直樹副委員長、小山かほる委員、木村賢治朗委員、京谷寛史委員、
栗原さやか委員、小林弘美委員、田尾祐一委員、松田智子委員、矢口義教委員

[欠席] -

議事：

1 開 会

2 議 事

(1) 令和5年度コンプライアンス推進に係る職員意識調査の結果について（報告）

(2) 適正事務の確保に向けた本庁と区役所の事務のありよう等における課題への対応方針
（案）について（協議）

3 閉 会

<配付資料>

【資料1-1】令和5年度コンプライアンス推進に係る職員意識調査の実施概要について

【資料1-2】令和5年度コンプライアンス推進に係る職員意識調査報告書[速報]

【資料1-3】職員意識調査における肯定的意見の割合[経年比較]

【資料2-1】適正事務の確保に向けた本庁と区役所の事務のありよう等における課題への対応方針(案)

【資料2-2】適正事務の確保に向けた本庁と区役所の事務のありよう等における課題への対応方針(概要)

1 開 会

○藤本委員長

（開会挨拶）

それではまず議事に先立ちまして定足数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）

定足数についてでございます。委員名簿は次第の裏面でございます。全10名の委員の皆様にご出席をいただいて、当委員会の設置要綱第5条第2項の規定により、会議は成立しておりますことをご報告申し上げます。

○藤本委員長

次に、議事録署名委員を指名させていただきます。前回10月の会議で木村委員にお願いしておりましたが、五十音順ということで、今回は京谷委員にお願いいたします。

それでは議事に入ります。初めに(1)令和5年度コンプライアンス推進に係る職員意識調査の結果についてご報告を申し上げます。事務局からお願いいたします。

2 議 事

(1) 令和5年度コンプライアンス推進に係る職員意識調査の結果について（報告）

○事務局（コンプライアンス推進担当課長）

<【資料1-1】、【資料1-2】、【資料1-3】に基づき説明>

○藤本委員長

ありがとうございました。事務局から、今年度のコンプライアンス推進に係る職員意識調査の結果について、速報という形ではありますがご報告をしました。説明にもございましたが、昨年度、当委員会で経年比較の実施についてご提案をいただいたということがございましたので、平成 27 年度からの経年比較を作成しました。改めて詳細な報告書を作成していくことになりましたが、現段階で、委員の皆さんからそれぞれご発言をお願いしたいと思います。

○木村委員

意識調査の結果、実態について肌感覚としてはこんな感じなのかなというのがありまして、この中身のところについては次の (2) の議題の方で触れたいと思いますので、私としては、こういうような感じかなというのが、実態と違うんじゃないかなというものではなかったということ、ちょっと感想として述べさせていただきたいと思います。

○京谷委員

全体の傾向についてはやっぱりこういう感じかなというのはある。仕事に対する意識というか、決してそのやりがい直接なくなっているというよりは、仕事が多様化して様々な方法の仕事があるので、実感としてもってないのかなとか、ちょっとその辺は今後分析されるんでしょうけども、そういった意味においてもコミュニケーションってものすごく大事で、仕事一つ一つの目的意識みたいなのをきちっと上司が部下に伝えるとかもあると思います。そういったことが大事なかなと思っているところなのでこういう結果見るとやっぱりそこにも力入れていかなきゃいけないのかなというような感じです。

○小林委員

調査の取りまとめありがとうございました。私は区役所の立場に立って、今回の調査を全体的に見させていただいたところです。まず会計年度任用職員の回答結果につきましては、先ほど事務局からのご説明がありましたが、青葉区は宮城総合支所を含めですけれども、職員数の割合から見ますと、会計年度任用職員は約 39%になっています。これは課や係単位で見えますと、会計年度任用職員の方が正職員の人数を上回るというような職場もありまして、その所属ごとに任用管理や研修などを行っていますけれども、区役所の重要業務でありますマイナンバーカードの交付ですとか、様々な相談業務、本当に多くの区の窓口業務を、会計年度任用職員に担ってもらっているというような状況です。

そういった中で具体的に設問の内容についてなんですけれども、先ほどの事務局の説明とも被りますが、Q14 では改善の意識について昨年度よりは若干下がってはいるんですけども正職員より意識が高いんですね。やっぱりその長年同様の業務に携わるということから、こういう意識が芽生えるのではないかというふうに思います。あとは Q22 のお互いに意見を言い合うことができるかとかですね、あとは Q29 のいろいろな立場の人をチームの一員として尊重する雰囲気があるか、そして Q32 あなたの提案や挑戦を積極的に後押ししてくれるかというところの肯定的意見は低めということになっています。所属長は、会計年度任用職員と一対一の面談を定期的に行っておりますし、私も今年度、区のコンプライアンス実施計画に基づきまして、会計年度任用職員の方とはオンサイトミーティングをしたところで、直接意見を聞くということもあり、その中で非常に建設的な意見もいただいたというところで、いろいろ感じたところなんですけど、優れた能力のある会計年度任用職員については、その待遇面での改善というのも含めまして、やっぱり多くの職場で意見を集約して、事業の改善に反映をさせていくという仕組みが重要になってきているのではないかと思います。これは次の議題でも関わってくるのかなと思いました。

あと区役所に多く配属されているのは新規採用職員ですということで、今回その年代別の回答のうち 20 代までの回答に着目して結果を見ました。これは本庁区役所全部まとまっている中ではございますけれども、その中で特に「そう思う」と答えた割合に着目しました。このグラフで言うと黒く塗ってあるところなんですけれども、非常に高い肯定的な回答のポイントについては、昨年度の調査とさらっと比較をしてみました。そうしますとほとんどの項目でポイントがアップしていました。そしてそのアップの度合いについても、他の年代と比較すると高め

になっていたということも分かりました。昨年度まではコロナ禍もあって採用時の研修も含めまして面と向かっての育成ですとか、あと同じような立場の職員同士が直接交流をするという機会もなかなか取れなかったんですが、その後の環境の変化ですとか、あとはそのコミュニケーションを重視していこうという組織全体としてのコンプライアンスの継続的な取り組みというのが、うまく作用してこういう結果になったということであれば、私としては非常に嬉しく思いまして、取り組みの一つの結実が現れたのかなというふうに思っていました。ただ実際は、正確な事務ができてきているかというのは、別な面から検証することが必要なと思います。

あとはもう 1 点だけすみません長くなっていますが、管理職と部下との関係というのはやはりコミュニケーションを高めるということが大きな要素となっているのかなあと思っています。これは 15 ページに、Q25 と Q26 で対比させての回答があります。Q25 で管理職に求める期待すること求めたいことの部下の回答は、「相談しやすい雰囲気」が 1 番目で突出している。あとは、「日頃からの気軽な声掛け」というところも、昨年度と比べるとポイントはアップしたということが分かりました。それに対して Q26 の管理職の部下から期待されていること能力姿勢については、昨年度は一番目だった「的確な指示助言」が 2 番目に落ちて、今年 1 番目となったのは「相談しやすい雰囲気」ということだったんですね。なので、これはちょっと私としては新鮮な驚きでした。ですので、それとあわせて例えば「日頃からの気軽な声掛け」も昨年と比べると若干ですが、アップしていることと、それから真ん中辺りにあります「柔軟な思考・姿勢」のポイントもアップしていたところだったんですね。管理職の方の Q26 の傾向としては、「的確な指示助言」とか「判断力、決断力」とか「組織内外との的確な調整力」とかそういう傾向はあんまり変わらないのかなと。今回の結果はちょっと潮目が変わったといえますか、ちょっと着目しても良いところなのではないかなというふうに感想を持ったところです。

あとは、これはあくまでも私の個人的な感想ですけれども、今回の上司の上位の回答結果に結びついているか分かりませんが、管理職の能力を評価していく項目の基準として、適切な指示命令ができるかとか、指導力を発揮できるかとか、組織を牽引統率しているかというような内容が求められているんですね。それはやっぱり管理職として当然のことかと思えますけれども、やっぱり管理職としては部下の立場に立って期待されている上司像というのも念頭に置きながら、風通しのよい職場になるように、どういうふうに努力を重ねていくのかというのが必要になっているのかなと感じたところです。

○松田委員

これから詳しい検証がされるというところだと思いますけれども、この資料 1-2 の、もう少し細かいものを見た感じですが、組織に対していくつかの質問があって、結構 20 代の方が肯定的な割合が高くて、そして 30 代 40 代になると一旦低くなって、また 50 代 60 代で少し肯定的なものが増えてくるという傾向の質問がいくつかあって、やっぱり 30 代 40 代の主任主査、それから課長になったばかりの方に、もしかしたら、かなり業務の負担というかがあるのかなあというところが、これは憶測ですけれども、感じたところでした。

この資料 1-2 の 17 ページの Q30 職場が職員の指導育成を積極的に行う雰囲気があるかというところについては、その辺りが結構顕著に出ていて、20 代は 79.7%ですけど、30 代になると 69.1%になるというところで、これは 30 代は指導をする側にもあるし指導される側にもまだある方が多くあるところだと思うんですけども、育成がまだ十分じゃないっていう感じをお持ちなのかなと思っています。最近では社会人の採用の方であるとか、それから社会人採用じゃなくても、社会人経験を持って入ってくる職員の方が非常に多くなっていて、私のところの職場でも、何となく 3 割ぐらいはそんな職員の方がいるのかなあというところでした。どうしてもこちらとしては即戦力になると思って、お任せしてしまうとか十分な説明をしているつもりでも、相手からすると、ちょっとこう、十分でない場合があるのかなというところは一つ反省をするというところと、それから社会人で企業であれば、業務についてきちんと研修を一定期間受けて、現場に立つということが標準のところも多いと思うんですけども、市役所はどうしてもいきなり配属されて、その日から On the Job でどんどんやらされるというところがあって、そこに対して、逆に民間から来た方は戸惑いとかストレスとか、不満を持つということもあるんじゃないかなというところもありまして、社会人採用が多くなっていく傾

向にあるのであれば、育成についても、少し心構えというか、そういったものを変えていかなきゃいけないのかなというところを感じたところでした。

○矢口委員

アンケート調査大変お疲れ様でした。私からは 2 点ほどあります。まず、調査結果なんですけども、この仕事に対する意識でやりがいというところがあったと思うんですけども、Q1、Q2 の辺りなんですけども、Q1 のやりがいが大体 8 割くらいだと思うんですけどもそのやりがいを高める要因として Q2 があるので、これ非常に重要なんじゃないかと思います。これをいかにもう解決するか、改善して高めてあげることができるかということが一番重要な。ただ、ここで注目すべきは、結構ワークライフバランスだとか、認めて欲しいとか何々して欲しいとかされたいとか、比較的そういう傾向があるんですね。これは、経営学の理論で言うと、衛生要因って言って不満要因の方に近くて、その解決っていうのはある程度必要なんですけども、こればかり解決していても、どんどんどんどん職員の方って、お給料上がればさらにもっと上げてもらいたいっていつまでも解決しない問題でもあるので、それとは違った形で、仙台市のために役立ってるんだ。それこそが嬉しいんだっていうような、仕事それ自体とか、自己実現を通して、個人のやりがいを高めるような、そういう方策とかも考えていく必要があるんだろうと思います。両方からアプローチすることが必要なというふうに思いました。

あとですね、ちょっと飛びまして、(3) の職場のコミュニケーション、あと職場風土なんですけど、これも全体的に改善したり、若干減ったりしてるんですけど、他の項目に比べて全体的に低いですよ。職場のコミュニケーションとか組織風土っていうところ。これのやはり改善ということについては、長期的に 1 年 2 年とかじゃなくて多分 10 年 20 年というレベルかもしれないんですが、長期的にぜひ取り組んでいてもらいたいなというふうに思います。多分そのためには、しっかりと仙台市として理念だとかそういうのを定めて、それを浸透させ続ける努力とかそういうものが必要になってくるのかなと思います。そのためには、いかにこのリーダーを育成していくかということですね、そのリーダーが仙台市の理念だとかそういうのを、各組織に浸透させる役割を担うと思いますので、そのリーダーをいかに育成していくのが大切かなというふうに思った次第です。

○田尾委員

大変この調査も含めてですね、ご努力している成果が表れてきているというふうには感じています。私はこの調査を見るときに、1 つは点数そのもの、ストックベースでこのくらい高いのか低いのか、どういう特徴かということと、それからその前年対比の変化、これを見たいと思うんですけども、まず、この点数自体が各項目どうかということ、私は非常に高いレベルを保っていると思います。いろんな組織もですね、2:8 の原則ということで、どんな組織でも 2 割くらいの人かなかなか難しい人がある。そういう前提に立つと、ほとんどの項目で 80%を超えている。コンプラの部分なんかについては 90%を超えている水準は決して一般の常識と比べ高いのであるというふうに認識していいと思うんですよ。

そのストックの件数そのものところで見ると、2:8 の原則がすべて正しいわけじゃないですけども、ほとんどが 80%以上なんですね。ところが、ずっと見ていくと、1 つだけ、80%をかなり切ってる質問に対する回答があって、それは Q30 なんです。ここは 70%程度の数値になっている。あなたの職場は職員の指導育成を積極的に行う雰囲気がありますか。ここだけ落ち込んでいるということで、ここまで持っているストックベースその質問内容については、ここが落ちてるなっていうのはちょっと認識しておいた方がいいと思います。それから、この変化のところで見ると、矢口先生からもお話があったように、やっぱりこの最初のところの質問が一番大事なやりがい、意欲のところについては、今度は変化を見るわけですけども、前年比、残念ながら下がっているということで、ここの根本的な仕事に対してどういうやりがいがあるんだ、どういうところに価値を感じるのかっていうところについては、やっぱりもうちょっとリーダーのメッセージなど、何らかのやり方が必要なんじゃないかなっていうふうに感じます。

一方で、全体的に数字は高くはない職場の雰囲気とか、働きやすさみたいなものは、各いろんな質問の中でですね、改善をいただきたいってことですけども、Q7 相手の立場になって仕事ができていると考えているか、わかりやすい言葉を使っているかとかですね、Q18 或いは Q11 公

平公正職務ができているか、Q12 高い倫理感を持っているか、Q15 自分の仕事について情報共有が十分できているか、Q16 困っている人がいたら助けるか、Q22 の互いに意見を言い合うことができるか。みたいな、いろんな端々にですね、職場の雰囲気改善、コミュニケーションの強化っていうのが図られてるといふうちに、この変化の度合いを見ると感じました。なので、今もう一度まとめて申し上げますと、ストックベースでは Q30 のところがちょっと他と比べて異例な数字を示しています。変化のところを見ると、やりがいのところが落ちているのが心配です。でも職場の雰囲気とかが上がってきてますっていうのも、ぜひですね、なぜそういうことが起きてるかっていう理由、原因とですね対策を今後考えていただければと思います。

○栗原委員

集計ありがとうございました。色々変化が感じ取れてとても参考になりました。他の委員の方々もおっしゃっていますけれども、やりがいのところについては、注意深く興味を持って、拝見しています。やりがいや意欲を高めるために有効または必要と思うことを選択してくださいという質問もあるんですけども、逆に職員さんの中でやりがいを感じてらっしゃる方もいると思いますので、そういった方々がどこにやりがいを見出しているのか、そういったものを発信してみてもいいのかなというふうに思いました。自分がやってる仕事は他の人はやりがいを見出しているのか、逆に言うとかこういう面白さがあるっていうものを違う方向から少し共有してもいいんじゃないかなというのが率直なところです。

あと、Q30 あなたの職場は職員の指導育成を積極的に行う雰囲気がありますかっていうところの低さについては、私も気になるところでして、特に 20 代の方がマイナス 1.9 ポイントという形で、少し減少幅が大きいというところです。職員さんの人員が少ない、人手不足というのはとても大きいと思いますので、今いる方をぜひ定着してそのまま残っていただきたいと思えますと、やはり育成のところとか、あと Q18 あなたは自分の仕事について上司から適切に指示や確認を受けていると思えますかという質問については、20 代の方がマイナス 1.8 とやや下がっているんで、そういったところは改善につなげていければいいかなと思います。

あと私の方でちょっと気になったところとしては、Q5 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えますかっていうところ、高い水準ではあるんですが、係長さんがマイナス 1.7 ポイントという形になっていて、本来であれば、係長さんとか管理職の方っていうのは、高い意識を持って推進に取り組んでいく必要があるというようなご回答が多いのかなと思ったんですが、ここがちょっと下がっているなっていうところと、Q35 あなたの職場ではもしミスが発生した場合に、組織として対処し再発防止に取り組んでいく雰囲気がありますかについて管理職の方がマイナス 1.9 ポイントという形になっているので、このところの要因が気になりました。

あと資料 1-3 のところに移りまして、もし情報があれば教えていただきたいと思ったのが、Q18、Q19、Q32、Q34 あたりで、いずれも令和 2 年でぐっと下がるんですね。この下がりがなぜこの令和 2 年に集中してるのかなっていうところが気になりまして、もし何らかのこういった事象があったとか、何か要因に心当たりがあれば参考として教えていただきたいなと思いました。

○藤本委員長

事務局から説明願います。

○事務局（コンプライアンス推進担当課長）

ただいまの栗原委員からのご質問ですけれども、確かに令和 2 年の数字だけが急に落ちております。こちらは令和 2 年度に設問の順番とかを少し変えまして、係長職以上の方にお答えいただく質問の後に一般職の質問を入れたりというちょっとイレギュラーな対応をしたために、ご自分が回答しなければいけないのかどうかというところを悩んでしまって、無回答になった場合は落ち込むというような、そういう集計になってしまったために特異な年度になっているということがございます。

○小山委員

皆さんのご意見をお聞きしまして、とても納得しておりました。こちらの意識調査で、全体的にコンプライアンス推進に対する組織風土、個人の意識は高いなと思いました。ただ、お話を聞いて気になったのが、資料 1-3 で、やはりその会計年度任用職員の方と正職員の方のコミュニケーションがなかなかうまく取れてないのかなというような印象を受けました。Q19 あなたは上司からの指示に疑問を感じた時に、質問したり意見を言ったりすることができますかというところで、やはり会計年度任用職員の方の数値が低い。Q22 あなたの職場はお互いに意見を言い合うことが出来る職場ですかというのも低いし、Q23 仕事上の悩みや課題を相談しやすい職場ですかということで、正職員の上司の方は高い数値ではありますが、会計年度任用職員の方は低いというところで、やはりなかなか相談しづらい雰囲気があるのかなということで、積極的に上司の方からの声がけが必要なのかなと思ひまして、自分のことも置き換えて考えておりました。コンプライアンスの推進という面では、Q39 仙台市職員相談通報窓口を知っていますかというものに対して、知らない方が多いので、やはり周知徹底を図っていただきたいなと思ひました。全体では 79%ですが、会計年度任用職員の方は 69%ということで、低い割合なので周知をしていただけたらなと思ひました。

○佐野副委員長

いろいろご意見いただきましてありがとうございます。やはりやりがいというところの、このグラフっていうのは非常に重要な点だというふうに我々も思っております。労働の流動性が高い中で、いかにその地方公務員という仕事にやりがいを見つけてそれを一生の仕事としてやっていただくかというところ。昔に比べるとかなりそういった面では国家公務員もそういうふうに言われていますけども、やはり離職ということも含めてですね、そういう傾向は、今特に高いんだろうというふうに思っています。そういう中では 20 代の方々の育成といったところ、これが非常に重要になってくるのかなというふうに思ひまして、そういった方々がしっかりやりがいを持って、この仕事で一生食べていくんだというような気概を持ってやっていただくために、いかに指導育成をしていくかということだと思ひます。ただ、そういった指導育成をすべき層の人間が市役所の組織の構成上少なめになっているっていうところがやはりあって、そういったところに社会人の方々とか入っていただいているんですけども、そこを強化していかなくちゃいけないかなという思ひはございます。あとはそういった中でリーダーの育成でありますとか、リーダーシップとかメッセージといった、局長、次長、部長といったリーダーも当然そうなんでしょうけど、ちょっとお兄さんお姉さんのような方々のリーダーシップっていうのも非常に重要なのではないかなというふうに思ひしております。

あとは会計年度任用職員のお話がございました。我々としては高い課題意識を持って取り組まなければいけないというふうに思ひます。会計年度任用職員の方々については年々処遇が改善されてきており、普通の 20 代の職員と遜色のない処遇になりつつあるということの中で、いかにその仕事をどのように区分けしてといいますか、やっていただくかということが重要になってきているということでございます。中には会計年度任用職員の中からですね、何とか選考的に採用できないのかというような議論も、今至るところで始まっているというふうに分かっておりますけども、国の制度も見ながらそういったところもよくよく検討して行かなければいけないかなというふうに思ひしております。いずれにしろチームビルディングといいますか、全体的にいろんな職員がいる中で、どのように市役所の組織をもっていくかというところについては、日々、こういったご意見も伺いながら、検討していかなければいけないというふうに思ひしております。ありがとうございます。

○藤本委員長

今、佐野副委員長からありましたけれども会計年度任用職員は、この平成 27 年度からの経過の中でちゃんと徹底をしておかなきゃいけなかったんだなという反省が 1 つあるのは、市役所はもともと正職員がいる一方で、かつては 2 ヶ月の事務補助のアルバイト、あと 1 年間の臨時的任用職員の方というような職員がおられたんですけども、あくまでもある種の補助というような感じで、見ていた部分があります。そういう中で、国の方でこういった会計年度任用職員を導入することになった時に、その位置付けについて、どこが違うんだということをやっぱり、どこまでちゃんと説明してたんだろという部分がありまして、もう 1 年ではなくて 3 年勤務

されてる方になると、もうある意味で職員とほとんど同じような状況で仕事をされて、このアンケートを見ますと、率の話ではありますが、そういう会計年度任用職員の皆さんが、やりがいを感じるというふうな肯定的な評価の一方で、後ろの方に出てくるそういういろんな職員とその上司とのコミュニケーションなり、提案が上手く届いていないっていうのは、不満を持っておられたと思う。そういう意味で総務局が中心で職員研修をしているわけなんですけども、やっぱり以前はそういうアルバイトの人を対象にした研修というのは職場で説明すればいいということになってましたけども、そうではないんだなという部分をですね、この部分はもっと重く受けとめなきゃいけないなっている。先ほど言われたように、場合によっては会計年度任用職員の方が多かたたりするような職場すら出てきてますので、その部分を少しやっぱり考えなきゃいけないっていうのが1つ。

あと若い人たちがやっぱり時代が変わったっていう中にあっても、相対をする中での認められるための不満足要因っていうのもそうなんですけども、どういう部分に対しての対応が、やっぱり必ずしも結果から見ると十分でないということで、その辺の問題とかですね、あと社会人に入ってこられる人の位置付けの問題とか、これは今各委員の皆さんが仰ったことはまさにですね、いろんな場面で人事当局が問題視しているところでもありますので、せっかくこういうデータがあるわけなので、データで説明するんじゃなくて、もう少し全体のイメージで説明できるような、何を求めているかっていうのをもう少しですね一覧性があるようなものを少し考えてもらってもいいかなというふうに思っております。いずれにしましても、非常にこの部分は重要というふうに考えていますので、ぜひこの結果を活かしていきたいというふうに思いますので、よろしく願いいたします。

(2) 適正事務の確保に向けた本庁と区役所の事務のありよう等における課題への対応方針（案）について（協議）

○藤本委員長

それでは議事（2）適正事務の確保に向けた本庁と区役所の事務のありよう等における課題への対応方針（案）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2-1】に基づき説明>

○藤本副委員長

ありがとうございました。それでは内部委員の松田委員をお願いします。

○松田委員

事務のありようを切り口として本庁と区役所のあり方ということですがけれども、この間いろいろと公式非公式で話を聞いてきたものがここにきちんと、こういう形で集約されたということは一つ、まず大きな成果だと思います。

私は市民局というところにおるんですけども、戸籍とか窓口を所管する主管課であるというところと、それからまちづくり、地域に入って地域づくりを行う、その主管課であるというところと、まさにこの今あった7ページにある区役所の役割、大きな役割を2つ大きく持っているという部署でありますので、こちらについては局の中でももちろん真摯に受けとめておりますし、今後局内の各課にこれを浸透させて、具体的な取り組みを進めていきたいと思っております。特に最近、地域づくりについては区役所さんが地域に入って、地域の声を聞きながら、それぞれの取り組みを進めているという側面もありまして、実際区役所さんで始められた事業、具体的には青葉区さんで始められた事業を一つ大きく全庁的な事業として各区に展開しているという事例も幾つかありまして、まさに地域に最も近い区役所さんの意見、要望、そういったものをやっぱりきちんと聞いていくことが、市民が求める施策に直結する一番大事なところだということをご改めて今認識しているところがございます。きちんとこれについては、市民局としても対応して参りたいと思っております。

○小林委員

今回のですね、課題への対応方針を作るにあたりましては、本当に総務局さん中心に関係部局の皆さんとともに区役所の意見をさまざまな観点から丁寧に聞き取っていただいて、それを課題として改めて整理をしてですね、こういうふうな形にしてくださったというところについては大変ありがたかったというふうに強く思っているところです。

中でも、それぞれ本庁と区役所の業務繁忙の質といいますか、そういうのも違っている中で、双方から歩み寄りながら、どのような効果的な体制整備などに結びつけていけるのか、それによって適正事務もきちっと確保できるのかということについては、今回は特にですね、人員配置、組織体制のあり方、マネジメント、それから具体的には人事異動というところについても、これまではっきりと明文化されていなかったことがですね、このように言葉になったということについては、非常に大きな一歩だったのではないかというふうに思っております。

特に全庁的な業務の見直しを推進するための必要な組織体制ということで、本庁と区役所の関係性というのは、その分野によってがちりちりできているところ、松田委員からお話があったように、まちづくりの分野であるとか、あとは保健福祉の分野、これは特に国の制度改正などが立て続けに行われておりまして、本庁でもその正しい内容をまず理解をした上でそれをどういうふうに区役所の現場に求めていくかっていうところは非常に難しい分野だと思いますし、そういったところでやはりその連携が一部十分じゃないようなところもありまして、分野ごとに差があるというのが区役所の立場としては実感をしております。ですので、そういう上手くいっていないような組織にまず着目をして、そういう連携調整を進める体制の整備で、場合によっては今後、役職定年者の活用、幅広にですね様々な業務を見通せるそういった職員の活用などをしていきますと、特に若手の多い区役所、そして係長に負担が大きくなっている業務、そういうふうなところをですね課題解決にもつなげられるのではないかというふうに前向きに捉えていきたいというふうに思います。

あと人事異動につきましても、異動のサイクルを少し長めに考えていくというような記述がございました。そういうふうに中堅職員を長く置くということによって、さらにその組織の安定的な組織風土づくりというのもですね、計画がちょっと先を見通してできるということに繋がるのではないかというふうに思います。それから、本庁と区役所の人事異動につきましても、若い層の行ったり来たりというような回数をちゃんと確保していくということだけではなくて、今回は係長や課長についても双方の立場に立って役割を理解した上で、業務運営が行われるように人事異動を活発化していくというところもありましたので、そういう意味では区役所にとっては非常に体制整備をしやすいというような方針にまとめていただいたのではないかと思います。

一方で、本庁と区役所の連携とかコミュニケーションの強化に対する取り組みというところにおいては、区役所側から見ますと、区役所の1つの課の方が、本庁の複数の所管課に関係するというような、ちょっと入り組んだ関係性というところの部分もありまして、今回、大きなミスが起きたのはそういうような所属だったのかもというような反省に基づきまして、やはりその辺の全体的な縦と横の連携が上手く出来ている課というのは、区役所においてはやっぱり私のような区長ですとか副区長、部長級とか、そういう一步課の運営からの引いたところからも、チェックができるような体制というのをも併せて整えていく必要があるのかなというふうに思っているところでございます。

○京谷委員

今回の本庁と区役所の事務のありようについてですけども、長年これについては、非常に課題が多いというところはあったんですけども、取り組みとしているいろいろ試行錯誤もやりながらですね取り組んできたものの、なかなかどういったところが足りないのかっていうのが非常にわかりにくい状況がありました。

この度、こういう形で整理していただいて自分たちにとって何が欠けてるのかっていうのが非常に分かり易くなったと見ておりました。この中でもいくつか取り組んできたところの話も含めて、本庁と区役所の役割みたいなところを考えたときに、前回もちょっと触れたかもしれないですけども、平成元年に大区役所制になったときに、ある程度今まではみんな

仕事して、ベテランも含めて、いろいろな業務をきちっと理解している人が区役所の方に配属されてるっていう経緯があって、その中でそれぞれ自分たちで考えて、いろんな取り組みが出来ていたという組織体制があった。それが 30 年経過していく中で、業務の全体的な話と、ここに本庁から移管されてやる仕事とかを分断されていくような経過の中で、職員自体も全体を見通せるような業務に関わりづらくなってきているというのもあったんだろう。そういった背景の中で、多分その職員自身が業務に取り組むスタンスだったり、理解とかっていうものに迷いというか、何か時間を持たずにやっている部分ももしかするとあったのかなと思いつつ、区役所の業務っていうものと本庁の役割みたいなのは考えながらやってきたわけですけども、そういった中で人事的な面でいくとやっぱりなかなか若い人を区役所で人材育成していくのは、さっき言ったようにいろんな分野ジャンルが市民ニーズに応じてやらなきゃなくなってきたということからすると非常に難しいというのは、確かにそうかなって思う。やはりある程度、本庁の方で人材育成機能をしっかり固めて、いろんなセクションでその経験を持った人たちが区役所に行ってですね、それで実際に市民サービスに伝えていくみたいな体制づくりが重要かなと思って、今回そういうこともきちっと示されたことで、非常に取り組みやすくなる。

また情報共有にしても、それぞれ区役所毎に本庁に要望を出しながら、会議体を持ってやってきたところが、ある程度集約して、こういうことやっていくことが業務に繋がっていくんだっていうことが共通認識として持てるのじゃないかなと。事務ミスの話もありますけれども、業務に対する理解を共有してですね、まちづくりに関していくとどんどん新しい市民ニーズが日々起こってくるので、そういったものに対応するための悩みとかも当然あるわけですから、そういったところを持ち寄ってやりとりしながら取り組んでいくっていう体制作りを、ここに見えてやれるようになるのかなと感じています。それはぜひ、まだ不足してる所なんかについてはこういったところになると思うのできちっと対応していきたいというふうに思っています。

○木村委員

私からも区役所を統括している立場として、ここまでですね、本庁部門が区役所の方に真摯に向き合っていたいただいたというのは、多分 30 何年の本庁区役所制度の中でも最大ではないかというぐらいの取り組みにさせていただいたと思っております。非常に感謝しております。そのもともとのスタートが初めにありますとおり、昨年度、不適切な事務処理が多発したというところでこれをどう変えていくんだというところが出発点になってるわけですけども、私からは大きく 2 点お話ししたいと思います。

1 点目が先ほどの議題の意識調査との関係です。今回の対応方針の課題のところキーワードとしてコミュニケーションとか、或いは意思疎通とか出てきたと思うんですけども、意識調査の 16 ページ、Q28 関係部署との連携を積極的に行っていると思いますか。これは当然区役所の方は本庁に対し、本庁からすれば区役所なわけですけども、肯定的なものとして 80%を超えている。それから事務ミスに関しては、19 ページの Q34 ダブルチェック、手順書とかミス防止の仕組みが整っているかという質問に対して 85%が肯定している。次のページの Q36 よその職場で起きたことを他山の石としてやってるかということについても 85%が肯定的に答えている。こうした中で、あれだけ多発した不適切な事務処理というのは、残りの 15%とか 20%のところなのかというと、そういうことじゃないんだと思うんですね。いみじくも今日この会議に来る前に 1 件事務ミスの報告を受けました。ミスの内容は、ダブルチェックをしたんだけど、スルーして間違った処理をしてしまった。ダブルチェックがですね、明らかに見比べるものが違うものが記載されているのに、2 人ともレ点をつけてるんですね。なぜそれが発生するのかということを考えていかないと、ダブルチェックを強化しますでは駄目なんですよ。それは何なんだろうなと言ったときに、私昨年度から区長をやってまして、この 2 年弱いろいろ感じてるとこなんですけど、やはりモチベーションの問題というのがあるんじゃないかなと思っていて、漫然と仕事をしてしまうという時にやはり、自分がやってる仕事の意味っていうのは何なのか、自分がこの仕事をしているっていうのはどういうことなのかっていう意識がかなり薄くなっているんじゃないかと。先ほどの意識調査でもありましたとおり、仕事のやりがいという部分が低いのが気になるというような、落ちてきているのが気になるというお話がありましたけれども、そこに直結してるんじゃないかなという感じを持っています。なので、そこにど

う手を当てていくかというのが、特に軽微な事務ミスを防止するのに大事なのかなと考えておりました。ですので、制度的な面とか、或いは物量に対しての人の手当とかはいっぱいここに書いているわけですが、一人一人の意識に訴えかける部分っていうのをやっていかなきゃいけないんですが、その中でももちろんパワハラとかしちやいけませんので、どういうふうにやっていくか、本人が意識を変えて、やる気を出していくためにどうするのかというところを、やはり管理職としてはもっと重点的に考えていかなきゃいけないのかなと思っていますところですが、

それからもう 1 点、この対応方針が出来上がった意味っていうのをどう捉えるかなんですが、これまでの市役所だけに限らず、全国の国も含めて役所の問題だと思うんですが、例えば私以前、地方分権の業務を担当していて、窓口に来た住民の方から、こういうふうに来ないんですかと言われたときに、これは国が制度を決めてるんで、自治体でどうこう出来ないんで無理なんですっていう答え方をしてたわけですね。そうすると、それがだんだん件数も多くなってくると、国に対して要望を出します。それで、地方分権の中で、これは来年度から自治体で自由に決められますよっていうふうに降りてきて、そこで住民の求めるようにやっていけるかっていうと、大都市とかはやっているところもありますが、小さいところになると、やり方がわかりませんか、お金がありませんとか、ちょっと国が手当してくれないとできませんと、次の問題があって、実はやるべきことをやらない逃げのために使ってたんじゃないかっていうのがいっぱいありました。でも、本庁と区役所の関係においても何かトラブルがあったときに、例えば区役所の方からすると、本庁がちゃんとマニュアル作ってないのが悪いんだとか、前にも言ったのに全然対応してくれないのが悪いんだとか、別なところを悪者にしておけば、自分のところが大丈夫とは言いませんけど、傷が浅く済むみたい。先ほど国と地方の関係で言えば霞ヶ関からすると、分権として渡したらさっぱりちゃんとやらない、或いは制度の趣旨と違うことをやり始めた。だからやっぱり国が管理指導しなきゃいけないんだと、そういうふうには逆方向に行ったりとか、本庁と区役所でも区役所に任せてるとなんか訳わかんなくなるんで、本庁の方でやらなきゃいけないとか、或いはこういうふうにやってねって言ったようにちゃんとやってないんだから、区役所が悪いんだとか。そういう関係がずっと続いてきていたと。

今回、先ほども言いましたけどもここまで向き合ってやってもらって、これが出来上がったと。もちろん、本庁側にしても、区役所にしても 100%望むものになってるわけではないので、それはそうなんですけれども、ただこれができ上がったということは、逃げ口上が使えないということなんです。コミュニケーションをちゃんと取りましようという、区役所から働きかけるし本庁からも働きかけるとあってるわけなので、本庁がさっぱり聞いてくれないんですよって外に向けて言えませんよ。自分たちがちゃんと動いていかないといけないんだよっていう意識を持たないといけない、区役所側が。本庁の方も現場がちゃんとやってくれないから問題なんだよねでは済まないんだよ。そういうものが含まれているんだということも認識しないといけない。また、本庁部門においても、取りまとめをしたのは総務局だから総務局が中心にやればいいんだではなくて、それぞれの局が自分のところではどうなんだということも考えていかないといけない。要は、全職員がこれについて認識しないといけないというそういうものが今回、出来上がったんですよという、その意識づけをしていかなきゃいけないのかな。

先日、泉区の中の部長会議でそういう話をしたんですけども、事あるごとに言って、一人一人の職員まできちんと伝えていかなきゃいけないと、それは当然、会計年度任用職員も含めてであって、自分たちも言うべきことを言って聞いてもらえるような環境を整備します。一方で、ちゃんとした意識を持ってやるべきことをやってくださいっていう、そういうことをきちんとやっていかないと、作ったけれどもうまくいかないっていう可能性があるんで、そこはやはり、双方がきちんと認識をしてやっていく必要があるのかなというふうに感じております。

○小山委員

今回作られました対応方針（案）だったんですが、とてもよく出来ていると思いました。適正事務の確保のために、業務負担の軽減や業務量に応じた職員配置は大切だと思います。業務が多いとどうしても確認や疑問点の解決に時間を割くことができず、間違いの原因になってしまいます。他方で、限られた時間で業務をこなさなければならないということもあります。制度改正で業務量が増えて、職員の皆さんの業務量が増大していると予想されます。職員の不足

感や、多忙感を抱いている所属が多いということですが、業務の見直しと職員配置の検討を進めていただいて、業務負担の軽減を図って欲しいと思いました。また、今まで手作業でやっていたことを DX 化するということで、やり方が変わるのでなかなか難しいかと思いますが、DX 化を進めて、業務改善を進めて欲しいと思いました。一番感心したのは、5 ページの 4 月の人事異動の時期ですが、年度末ということで、4 月が多忙となる所属については、異動の時期について調整を行うというところが、良い考えだと思いました。3 ページの本庁と区役所の共通理解を深めるために人事異動を活発にして、連携コミュニケーションを図るという取り組みも良いと思いました。新しい制度が導入されると、本庁で対応して、区役所が実務を担当するということですが、区役所の職員の方が、上司や本庁に質問・相談ができる体制になる必要があると思います。そういった工夫をしていただきまして、不適切な事務処理事案を減らして欲しいと思います。

○栗原委員

資料の取りまとめありがとうございます。とても細やかに作っていただいて、しかも推進部署までそれぞれ割り当てられているので、とても本気度というか、意識の高さが伝わってきた資料だと思いました。

特に私の方でもすごいなと思ったのはやっぱり人事異動 3 年を超える配置というところで、何度かお話を伺いながらなかなか異動のサイクルを見直すのは難しいんだろうなと感じたところなので、今回かなり踏み込んだ対応を考えられたんだと感じました。やはり業務繁忙と人手不足というのが大きな問題だと思いますので、これを解決する手段として DX、あと活用できる人材を活用するというような流れになってくるんだと思います。言うまでもないことではあるんですけども、DX については半端に入れてしまうと、どうしてもそれだけで業務が加算されて終わってしまうので、できれば総務局行政経営課で予定されている伴走支援の拡充、このところまで徹底してやっていただけると、スムーズにいくのかなと感じました。

あと活用できる人材を活用するということについてはやはり書いていただいた通り、会計年度任用職員さんと再任用の方がポイントになってくると思いますので、どうしても双方の役割だとか位置付けというのが、お互いに認識しておかないとミスマッチが大きくなると思います。ミスマッチが大きくなるといろいろな軋轢が出てきますのでそういったところの位置付け、役割についての明確化というのはとても重要になってくると思いました。あとはかなり多くやるべきことというのは書いてあって、かなり大変だと思うんですね。これに業務が加算されてさらに繁忙になってしまっただけでは本末転倒になってしまうので、できれば今ある業務をなるべく減らしていただいて、こちらの新しい業務に充てていただくことが必要かと思いました。あと最後に、やはり制度とかマニュアルを作ることも大切ですが、作ったあとの改善、ブラッシュアップというのはとても重要になると思いますので、そちらも継続して続けていただくと良いと感じました。

○藤本委員長

伴走支援部分で、事務局から補足をお願いします。

○事務局（行政経営課長）

今回取りまとめた中で、特に業務繁忙への対応策の 1 つとして、DX や業務の効率化のために伴走支援を強化していくというものを掲げておりまして、どうしてもその業務改善効率化の先には、業務を減らして、やるべき仕事に注力していくという目的ではあるんですけども、やはりその過程には一定以上の業務負担がかかるということがございますので、そちらをきちっと把握をいたしまして、各担当課ではやはり担いきれない部分を伴走支援という形で入っていくということで今現在行政経営課の方で BPR 業務改革の推進という形で支援を行っています。今後また他にも書かれております組織体制の構築といったことも含めながら、伴走支援をより強化していくということで取り組んでいく方針としておりますので、今後やっていきたいというふうに思います。

○田尾委員

大変詳細にわたって幅広い対策をとっていただいているというふうに、よくできていると思います。その全体的な私の感想としては、この本庁と区役所の事務のありよう等における課題への対応方針で、この課題に対して、今ここで対策が打たれているもの、これ非常に幅広い。よくよく見るとですね、すごく直接的にこの問題を捉えている対策と、間接的にですね、幅広く、捉えているものがある、例えば今話題が出ている人事のローテーションとかですね、本庁とその区役所を調整するような体制を作るみたいな、すごく直接的な話と、事務を効率化しようとか、DX をしようとかですね、すごく幅広い、ある意味この問題だけじゃなくて、すべての問題に対する対応みたいな形で、直接的な対応だけではなくて、こういう間接的な対応も含めて、この対策を打つんですっていう、そういう立て付けでいいのか、そういう覚悟でやるのかっていうのが、まず頭の中で整理しておく必要があると思います。こういう総合的な対策であると、いろいろな部門でいろんなやり方をしなくちゃいけない。

2 つ目の私の意見は、そういう中で、ぜひ外部の知恵を使う。これが必要であれば、思い切って使う。それから外部だけじゃなくて、職員を巻き込む。既にこれ巻き込んでいただいてここまで来てるんだと認識してますけれども、例えば、民間企業で言うと、この効率化等については、外部の専門家例えば、トヨタのかんばん方式ですけど、そういうコンサルを入れると、多分これ仙台市でもやられてきたことではあると思いますけれども、本当にですね、例えば自分の判子の置き方、これもこっち側を向けてこういった方を使うとか、書類の置き方、それから机の場所をこうした方がいいとか、そういう細かいことまでも指示してくれて、それは、そういう現実を教えてくれるとともに、やっぱりそういうことが重要なんだなということを職員の方に知らせるには、そういう外部も DX なんかももちろんそうです。DX の専門家の意見を取り入れるべき。それから職員も既に巻き込み始めていただいているわけですけども、例えば、これもやってらっしゃるっていうのは認識してますけれども、もう一度ですね、非効率な事務についての意見をとって、それを一括的に捌いていくというような、2 つ目に申し上げたいのは、外部の支援、それから職員を巻き込むようなことをやるというということ。

3 つ目は、これ非常に抽象的で結果が見えにくいっていうのもあるんで、ぜひ KPI とかですね、目標みたいなものを、或いは期限というものをしっかり今後決められていたらいいんじゃないかと思います。私よくわかりませんが、例えばミス の件数であるとかですね、超勤時間が減ってるとかですね。そういうような、或いは期限を決めて、そういうふうにある程度進捗の見える化を図るっていうことをやっていただけたらなと思う。

○藤本委員長

それでは、米内山次長からお願いします。

○事務局（総務局次長）

ありがとうございます。今おっしゃっていただいた通りで立て付けとしては直接的に対策を打っていく部分があれば、ある程度、組織の構造的なところから変えていくことで結果的にミス防止につなげるっていう、もう少し長期的な意味合いもある、2 面あるなというのを我々も意識しながら作ってきた部分がありまして、そういったところはそれぞれどういったやり方をしていくのがいいのかっていうことは今おっしゃっていただいた外部の知恵を入れながらっていう部分も含めてやっていきたいなと。今も現に BPR ってその業務の最適化を進めるときには、コンサルの方に業務分析していただきながらやってるっていうのはありますし、やっぱり DX なんかは、専門的な人材の方からの知見というのはどうしても必要になると思っていますので、そういったことはやっていきたいなと思います。

あと進捗管理の部分で、確かに実際にどれぐらい効果が出てるのかっていうところを、見える化するっていうことは大事だというふうに思いますので、事務ミス の件数とか、内部統制の中で把握しておりますし、また業務繁忙ということであれば、超勤時間とか一定の指標にもなってくるかと思っていますので、そういった部分で進捗管理できるような進め方についても考えていきたいなと思っています。ありがとうございます。

○矢口委員

作成大変お疲れ様でした。私からは、大きく全体に関すること 1 つと、あとは比較的細かい

ことに関することという形でコメントさせていただきます。各外部委員からも出たんですけれども、非常にこれは取り組みが体系的かつ非常に多いので、今回、取組方針が出来ました。出来たっていうのは、まずわかりましたので非常にいいと思いますので、これを各現場で実施していくことになるわけですが、その際に、多分一気にこれを全部推し進めたら大変なことになりそうな感じがするので、まず、出来そうなところ、そしてかつ優先的に必要だということから目星をつけて、やれるところからどんどん進めていくということが、大切かなというふうに思いました。まずは、全体の枠を作ったらあとはやれるところからやって、やってみて駄目だったら、次の追加みたいな形で、PDCA の発想でどんどんどんどん実行改善を重ねていけばいいと思いますので、やれるところからとりあえずやっていくっていうその姿勢が大切だということです。

あと、細かいところになるんですけども、アの人員配置・組織体制、マネジメントのところでは、多分これ、どこの組織でも仕事って偏りありますよね。だからそこをしっかりとこの管理職の方だったり、リーダーの方が見て、その仕事の平準化、人に割り振られている仕事の平準化とか、そういうのも見極められるようになると、現在の仕事の配分だけでも結構うまくいくんじゃないかなということです。あと、ウに飛ぶんですけども、DX 推進これ本当に大切なんですけども、若手の職員の方々とかは DX にすぐ馴染めると思うんですけども、馴染めない方がいっぱい出てくると思います。ですから先ほど言っていた伴走ということも大切ですし、DX 化したら、職員に対するケアとか教育とかそういうのもしていかないと、かえって DX 化してやり方が分からなくなって事務ミスが多発する可能性がいっぱい出てくると思いますので、そこをぜひ気を付けていただきたい。

あと細かい点もう 2 点だけなんですけど、(2) の本庁と区役所の共通理解のところの、具体的な取り組みということで、本庁と区役所の人事異動をこれから活発にしていくということこれも大切だと思うんですけども、職員の方々に処遇とかそういうのを示す必要があると思うんですね。いきなり本庁から区役所に異動して自分の処遇がどうなるのかとか、本人がキャリアパスを描いてたんだけど、一体どういうふうになるのかとか、そういうような本人のキャリアパスに及ぼす影響を明確に説明して納得してもらった上での異動が必要だということ。

あと 1 点だけ、ウのところでは本庁と区役所のコミュニケーション強化なんですけども、コミュニケーションを強化するいろんなツールはあると思うんですけども、やはり多分意見交換とかそういうことが活発になるには、中核になるのは人だと思うんですね。ファシリテーションができる人、つまり連結ピンになるような人、そういう人を育てていくとか、それが多分必要になると思いますので、そういった何かファシリテーション研修とここにも書いてると思うんですけど、ぜひ拡充していただければなと思います。ここに強く賛同いたします。

○藤本委員長

では事務局の方からお願いします。

○事務局（総務部長）

ありがとうございました。まず 1 点目のやれるところからというようにところでございますが、ご意見いただきましたように、かなり盛りだくさんでありまして、どういったところから優先的にやっていかなければいけないかっていうのを、改めて我々も考えながら、まず、本当に出来ることをしっかりやっていくっていうようなところで対応していきたいというふうに思います。また、人に割り振られてるところの平準化というようにところでつきましても、それぞれの職場内でどういった業務分担になっているか、係長課長がしっかりと把握していくっていうことは当然重要でございますので、そういったことも様々な機会を捉えながら周知をしていきたいというふうに思います。また DX の伴走につきましても、おっしゃる通りであり、業務が変わることに対して一時的に業務負荷というのはどうしても増える傾向がございますので、そういったところのケアをしっかりやっていかなくちゃいけないというふうに思いますし、それで市民サービスが低下しては本末転倒になってしまいますので、よりよい市民サービスを提供ができるように、しっかりした対応をとっていく必要があるというふうに考えてございます。またキャリアパスにつきましてもコミュニケーションの活性化というところが非常に大事だと思っておりますので、そういったところも考えていきたいと思っておりますし、また最後にファシリ

テーションについて記載させていただきましたように、研修を拡充する方向で考えてございます。しっかり取り組んでいきたいと思っております。ご意見ありがとうございます。

○佐野副委員長

内部外部それぞれの委員の方々から大変貴重なご意見をいただいておりますありがとうございます。この間お話にもありましたが、平成元年に区役所ができて、これまでの一体的にやっていた市役所が5つの区役所に分かれ、当時、人口88万人だったかと思うんですけど、そうなったということございまして、当時は、京谷委員も言っていましたけどベテランの方々から新人の方々まで、一体となって、新しい区役所を盛り上げるぞみたいな形でやっていたというような記憶がございます。

この間35年を経てそれぞれの区役所の伝統といいますか、一つの慣習と言いますか、そういったものも出てきているんだというふうに思います。それはもちろんよい面もございますし、事務の執行に関して見れば、区独自のルールみたいな形でやってきたのではないかとということもあって、そういったところを本庁が十分把握しているのかと、5区役所分の独自のやり方みたいなところの疑問もあった中でいろんな事務ミスも出てきていたと。ここはやはり一つ、いろんな今までやったこともないようなヒアリングということになりましたけども、いろんな意見を聞いてみて、どこに問題というか課題が潜在しているのかといったところをまずは洗い出すところから始まったのがこの方針を作るに至ったところでございました。

その後いろいろ区役所にもご協力いただきましたし、本庁にもご協力をいただきました。いろんなご意見を率直に聞かせていただいたと思っております。ですので、これをいかに実行していくかというところは今後の市役所のまさに組織力が問われているんだろうというふうに思っております。これは区役所の思いというのを本庁側もしっかり受けとめなきゃいけないですし、本庁の区役所に対する思いっていうのも区役所側でも受けとめてもらわないと、これを作ったことによってかえって溝が深まったということではなくてですね、組織力を高めていくためのツールとして使っていかなければいけないというふうに考えてございます。

そういう意味では、いろいろいただいた意見を実際にどう実行していくのかっていうところ、これは総務局だけではどうしようもないということでございますので、まさに本庁と区役所それぞれ一人一人まで浸透させていながら、組織力を持って実効性を高めていくという取り組みを、今後そっちの方がより難しいと思っておりますけども、やっていかなければいけないなと改めて思ったところでございます。本日はどうもありがとうございます。

○藤本委員長

やっぱり35年経過して、当時の想定していた事務と変わったのが3つありまして、1つは、区役所自体の業務量の増加と、頻度が割と高い制度改正が結構あったために、非常に質自体が変わってきたっていうのが1つあります。もう1つは東日本大震災、或いはコロナ対応によって、区役所が前面に立たなきゃいけないという部分で、かつ平常業務をどうするかというので、それこそ徹夜で避難所の運営にあたって、朝から区役所業務に当たるといようなことすらあったりしてですね、そういう意味での区役所の位置付けが変わったというのがあります。

あと、何よりも最近の流れとして、区役所が地域づくり或いはまちづくりの主役といいますか、そこが求められ始めているというか、それは市としての方針でもあるんですけども、そのために、ある意味で区役所業務の質の変化と言ったら変ですけども、例えば、津波でやられました宮城野区と若林区の沿岸部の活性化ビジョンを作りましたが、従来であれば本庁が所管する局が複数ありますので、そこが中心になってまとめるんですけども、そうではなくて今回は、地域のことについて誰が責任を持っているんだということになると、やはりずっと見ている区役所じゃないかと。建設局なんかでは例えば道路を作っても、あとお願いしますとなってしまふ。これはそうはいかないでしょうということで、2つの区役所、さらには本庁を巻き込んで、区役所が中心になってビジョンを作ったというの、これは35年で初めてのこと。そういうように、他の区でも例えば泉区ですと、区役所建て替えに伴っての地域づくりに主体的に関わらなきゃいけないということで、そういう意味では35年経って変わってきたということだと思います。

それでこれまでも例えば、本庁から区役所に異動すると、いわば、左遷のようなことをわざ

と面白おかしく取り上げる人もいましたけども、そうでは全然なくなってきたという中で今回こういう形のまとめ方ができたというふうに思ってます、このペーパーの 7 ページ、下から 2 番目です。本庁と区役所の関係について、多分初めての記載ですが、本庁と区役所は車の両輪でいきましょうというのは、35 年目で多分初めて使う表現で、今度議会などでこれに関連して聞かれることがあれば、ある意味で、これをきちっと打ち出していけるなっていうものですね。今回取りまとめの中で思ったところでもありまして、指定都市は 20 ありますけれども、区役所の見方というのは、結構様々。小区役所と言って、本当に事務の一部だけを担当するなど都市によって全然違うところがある。仙台市としては、こういう経過の中で、仙台市らしい区役所制度を求めていくのがやっぱり必要だというふうに思っておりますので、今回こういう形でまとめられたのは非常に良かったなというふうに思います。

今日いただきましたご意見を、今後にどういうふうにして活かしていくかっていうことですね、ぜひ取り組んでいきたいと思っておりますので、引き続きよろしく願いいたします。

では、時間になりましたので、この後資料をご覧になりまして、ご意見等ありましたら、メールをいただければと思います。では事務局から連絡事項をお願いします。

○事務局（コンプライアンス推進担当課長）

委員長からお話ございましたけれども、本日の報告事項協議事項につきまして、加えてのご意見等ございましたら、1 月 29 日の月曜日あたりを目途に、事務局までメール等をしていただければと思います。次に日程でございます。次回委員会は 3 月下旬を予定しておりまして、すでに外部委員の皆様とは調整を始めさせていただいているところですが、正式に改めてご連絡をさせていただきたいと思っております。以上です。

○藤本委員長

はい。どうもありがとうございました。本日は以上でございます。お忙しいところありがとうございました。

3 閉会