

令和3年度 第1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3年12月3日（金）15：00～17：00

会 場：仙台市役所本庁舎2階 第4委員会室

出席者：

〔会 場〕藤本章委員長、吉野博明副委員長、宮野憲子委員、武者元子委員、八木裕一委員
〔ワライ〕天野元委員、小山かほる委員、栗原さやか委員、田尾祐一委員、矢口義教委員

議 事：

1 開 会

2 議 事

(1) 令和2年度における内部統制制度の運用状況について（報告）

(2) 令和3年度コンプライアンスに係る職員意識調査の実施概況について（報告）

(3) 次期仙台市コンプライアンス推進計画の方向性について

3 閉 会

<配付資料>

【資料1】 令和2年度における内部統制制度の運用状況

【資料2】 令和3年度コンプライアンスに係る職員意識調査の実施概況

【資料3】 次期仙台市コンプライアンス推進計画の方向性について

【参 考】 仙台市コンプライアンス行動規範集

【参 考】 仙台市コンプライアンス推進委員会設置要綱

1 開 会

○藤本委員長

皆さんお忙しいところ今日はありがとうございます。

現在の仙台市コンプライアンス推進計画は、今年度が3か年目の最終年度でありますことから、来年度に向けて計画の見直しが必要となっております。次の計画は、本市のコンプライアンス推進計画としては、3期目の計画となります。2期目でありました現行計画までの取り組みを基本としながら、職員の変化、さらには、コロナ禍などの、本市を取り巻く様々な社会経済情勢の変化などを踏まえながら、次の3年間における、本市のコンプライアンス推進の進むべき方向について示していきたいと思っておりますので、委員の皆様には引き続き、忌憚のないご意見やご提言をいただきますよう、よろしく願いいたします。

今年度初めての委員会ですので、委員の皆様から一言ずつ自己紹介をお願いいたします。

（各委員より一言ずつご発言）

では次に、議事録署名委員の指名をさせていただきます。今回は、宮野委員をお願いいたします。

2 議 事

(1) 令和2年度における内部統制制度の運用状況について（報告）

○藤本委員長

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）

令和2年度における内部統制制度の運用状況についてご説明を申し上げます。

<【資料1】に基づき説明。概要は下記のとおり。>

- ・令和2年度の内部統制評価報告書については、今年8月に、監査委員の意見も付した上で議会に提出し、仙台市ホームページで公開した。
- ・評価結果については、組織全体に適用する内部統制の状況、各種規程の整備状況等、各所属で実施する内部統制の状況等は、いずれの部局においても、有効に整備されているという評価になった。庁内各所属から報告された不適切な事務処理の中には、不適切な事務処理が発生したことによって、結果的に大きな経済的・社会的不利益を生じさせた「重大な不備」を把握したのがあり、当該事務においては有効に運用されていなかったという評価となった。
- ・評価結果を踏まえ、不適切な事務処理の発生防止に向けて、適正な事務処理の徹底を求める通知や管理職向けの研修の実施、庁内広報紙「コンプラ通信」の発行などを行った。
- ・令和2年度に把握された不適切な事務処理は、総件数は348件、運用上の重大な不備と評価した事案は16件あった。こういった評価を踏まえ、それぞれの事案を教訓として庁内で共有し、再発防止に向けた対策を、その原因となった部署のみならず、庁内の各部署に働きかけた。

○藤本委員長

内部統制制度は今後も必要に応じて運用の見直しをしていくことになり、コンプライアンス推進の取り組みと両輪をなすものとして継続的な取り組みが求められているところでございます。委員の皆様からお気づきの点があれば、お願いいたします。

○栗原委員

件数的には若干多いという気はしますが、案件については類型化ができると思いますので、違う年度や、他の自治体の事例も参考に類型化し、いかに共有していくかが今後の課題になると思います。

○小山委員

市民一般からすると、仙台市の事務処理に基本的には間違いはないものと思っていますが、以前のような電気料の支払いミス等があると不安になってしまいます。震災前の話になりますが、私の事務所の職員あての特別徴収の個人住民税の通知について、他の会社の人のものが間違っ送られてきたことがありました。その時、市役所に電話をしたところ、そのまま破棄してくださいという返答で、悪いことをしたという意識が感じられませんでした。今は、個人情報厳しく管理され、再発防止に努められ、不適切な事務処理についても隠ぺいせずに報告する体制になっていて、内部統制が機能しているのだと思われました。今後とも引き続き対応していただきたいと思いました。

○天野委員

栗原委員からご発言があったように、事案は類型化できるのではないかと感じております。前例、それから他自治体での事例がありますので、仕組みとしてノウハウを継承していくというところを、今後工夫していきたいと考えております。

○矢口委員

不備の件数 348 件について、これが同一規模の自治体と比較してどうなのか、もし多いのであれば、もっと強力な対策をとっていかなければならないですし、他の自治体よりもかなり抑えられているのであれば、仙台市の内部統制というのは正しい方向に進んでいると考えることができますと思いますので、ぜひ比較をしていただければと思います。

また、資料 1 の 2 (3) の評価結果を踏まえた対応について、コンプラ通信を発行することなどが記載されていますが、これらはとりあえずの改善対応策であって、抜本的には、研修制度ですとか、何かを別にやるというような意味合いだと思いましたが、それでよろしいのでしょうか。

○事務局（行政経営課長）

内部統制の評価部局をしております、行政経営課長の北野と申します。まずご質問の 1 点目、他の自治体との比較についてですが、まず仙台市の場合、法に定められた市長の権限に属する財務事務以外にも、すべての事務を対象としているということで、まずその範囲自体が他の自治体と異なっており、また、他の指定都市の実績数の比較は、実際にはできてないというところがございます。本市における件数自体は、本当に軽微なミスまで報告されているというところで、報告自体は適切に上がってきているのではないかと考えております。

○事務局（コンプライアンス推進担当課長）

ご質問の 2 点目、対応策についてでございます。他の委員の方からもご意見をいただきましたように、類型化できるミスもかなりございます。それらにつきましては、私どもはそれぞれ他の部署で活用できるような形での情報提供、それぞれの部署に教訓としての情報提供を行ったり、そのミスを防止するという対策を、単にその所属内の周知啓発にとどまらない形で、もっとその対策を仕組みとして行うように、管理職向けの研修を行ってきたところではあります。なお、その抜本的というところが非常に難しいところだと思っております、なおその効果的な啓発、特に類型化されるような、よく起こってしまうようなミスに関して、これ以上増やさないような取り組みをこれからも検討して進めてまいりたいと考えております。

○藤本委員長

類型化し統計的にもまとめた形にして把握していこうということでございますし、重大な不備につきましても、監査委員の意見も付し、議会に報告をしており、議会の中でも取り上げられております。制度の設計なり運用自体については、数字的にある程度客観的なものとして出ていくこととなりますので、引き続き全体の把握をしながら、お話のありました研修などをさらに進めるということで、この制度の定着と安定した運用に努めていかなければいけないと思っております。

(2) 令和3年度コンプライアンスに係る職員意識調査の実施概況について（報告）

○藤本委員長

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）

コンプライアンスの推進に係る職員意識調査は毎年度実施しており、今年度の調査の項目につきましては、事前に委員の皆様にご覧いただき、ご意見等をいただいたところがございます。実施概況についてご説明いたします。

< 【資料2】に基づき説明。概要は下記のとおり。 >

- ・全職員1万1千人余のうち、有効回答数は71%を超え、昨年度並みの回答状況を確認できた。
- ・今年度の調査項目の特徴は、昨年度の調査項目に加えて、職員のやりがいや意欲に関する設問や、職員構成の変化、内部統制に関する職場の状況について掘り下げる設問、新型コロナウイルス関連で、職場でのコミュニケーションや仕事に対する考え方に影響があったかという設問を追加したこと。
- ・意識調査の速報は、第2回の委員会にてお示しする予定。今回、暫定で集計が終わったものに関して、全体項目と新型コロナウイルスに関する項目の属性別の集計を、資料2の参考としてお配りしており、資料3の説明で折に触れてご説明をさせていただきたい。

○藤本委員長

今の説明につきまして、委員の皆様からお気づきの点があれば、お願いいたします。

○宮野委員

新型コロナウイルスの影響については、それによって様々な効率化が進んだということや、コミュニケーションの希薄化など、想定し得ることもあります。属性ごとの細かな分析なども興味があります。内々で局毎の回答率などについてもお知らせいただいたところでしたが、子供未来局においては昨年より低下してしまったということがあり、課長会などを通じて数回にわたって周知をお願いしたところでしたが、申し訳なく思っております。

○武者委員

市民局においても、意識調査の回答について職員に複数回にわたり呼びかけまして、特に会計年度任用職員の方の回答率が低いのではないかという意識のもとに、積極的に呼びかけを行いました。デスクにパソコンがない環境もございましたので、そういった方には印刷した回答用紙をお渡しするなど、なるべく多くの方の意見が聞けるような対応をしたところ。新しい設問を入れていただいたので、現状について把握できるのではないかと思っております。

○藤本委員長

今日の資料2の参考としてお配りしている、令和3年度の職員意識調査結果の暫定集計の資料についても、詳細は改めて説明するとしても、委員の皆さんに概況の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）

それでは暫定集計につきまして、かいつまんでご説明を申し上げます。

< 「令和3年度コンプライアンスに係る職員意識調査結果」資料に基づき説明。概要は下

記のとおり。>

- ・ Q1 のやりがいに関する件は、肯定意見はこれまで微減が続いており、今年度も減少しているところがまず目につくところである。
- ・ 昨年度の調査の際に懸案になっていた、Q6 の日頃からコンプライアンスを意識しているか、という問いについては今年度、若手も含めて盛り返した。
- ・ Q18、Q19、Q32、Q35 については、昨年度の調査において、設問設計の問題があり、無回答の方が多く出てしまったもの。今年度は設問設計を見直して実施したところ、無回答の方が減り対前年比は大きくプラスになっている。実際には大きく改善した訳ではないと思われるが、ある程度安心材料になったと考えている。
- ・ 本年度の調査で新しく加えた設問は、Q29、Q30、Q31、Q34、Q36 である。
- ・ Q29、Q31 は、事務局としては悪い数字が出るのではないかと心配していたところ、それなりの数字となり安心したところ。Q30 は、それぞれの属性によって差が出ていくようで、今後分析をしていきたい。
- ・ Q34 の新型コロナ関連で職場のコミュニケーションや仕事に対する考え方に影響があったか、については、やはりコミュニケーションがとりにくくなったとの回答があった。一方で、そういった状況においても、仕事上で様々な工夫を行ったという回答があったことは、私どもとして心強い結果になったと思っている。また、勤務時間外での交流の機会が減ってかえって気楽になったと考えている職員がいるというのも非常に興味深く、特に年代、あるいは立場によって傾向が異なることについて、今後の働きかけなどに生かしてまいりたい。
- ・ 全体を通して、Q5 のコンプライアンス推進に関して組織で取り組む必要性や、Q6 のコンプライアンス意識など、基本的な部分に関しては、良い状況になっていると考えているが、弱いところを分析しながら取り組みを考えていきたい。

○藤本委員長

今年の意識調査の結果の詳細な分析はこれからということですが、新型コロナの影響で見えてきている部分もあろうかと思しますので、そうしたことも含めて、お気づきの点などありましたらお願いいたします。

○八木委員

先ほど他の委員の方もおっしゃいましたが、意識調査はあくまでも内部の調査であって、なおかつ今後の計画の方向性など、具体の政策を検討するためのベースになる重要なものであると思っておりますので、私も局内で重ねて協力するようにと声掛けはしておりましたが、回答が7割にとどまっているということで、もう少し働きかければよかったというのがまず反省としてあります。その上で今お話もありましたが、例えば年代別の回答率がどうなっているのかなど、クロス集計をもう少し詳しく見てみたいと思います。

○田尾委員

今ご説明があったとおり、力を入れられているコンプライアンス、それから、職場でのコミュニケーションも一定の効果が現れてきている数字が多く、全体的には改善方向にあるのではないかと思います。これから分析される中で、課題のありそうな項目だけ申し上げると、例えばQ1の仕事へのやりがい、Q14の改善意識を持って仕事に取り組むこと、Q15の

仕事の情報共有、Q23の仕事上の悩みや課題を相談しやすい職場であるか、などについて、あまりそう思わないと回答した方の割合がやや高く、前年比も下がっています。

一方で、先ほどコミュニケーションが良くなっていると申し上げた、Q32の提案や挑戦への上司の後押し、Q35の職場でのミス防止する仕組みの整備、などは改善傾向にあります。今回追加した項目では、Q36のミスが発生した時に組織として取り組むことは良い結果であると思います。

これらの結果を見る限り、コンプライアンスの徹底については、相当改善傾向にあり、満遍なく改善していると思います。コミュニケーションの部分は、課題もあり芽が出てきているところもあるように見えますけれども、ある意味反対の結果が出ているような項目もあるので、よく分析して整理していただきたいと思います。

○栗原委員

私が担当している職員公益通報の外部窓口においては、会計年度任用職員と正職員の意識の違いに関するコメントを多く聞きます。このため、Q29の職場でいろいろな立場の人を職場の一員として互いに尊重する雰囲気認識について、雇用形態の違いによってどれぐらいの差があるのか興味があるところです。また、指導教育についての不満に関するコメントも多く聞きますので、Q30の職員の指導・育成を行う雰囲気に関しても、マイナスの回答が多いというのが気になる場所でした。これについて、雇用形態の違いや世代による違いというのは、興味を持って見ていきたいです。

○藤本委員長

今のお話ですと、栗原委員が受けとめられている実際のことが、ある程度意識調査の数字の中に表れていると理解しても構わないということでしょうか。

○栗原委員

そうですね、肌感覚として、教育指導については一致するところがあります。ただQ29については、逆に肯定的な意見が多いと見ていて、これは正職員側と会計年度任用職員側の目線で感覚が違うのではないかと感じておりますので、詳細の分析を見ていきたいです。

○小山委員

意識調査から、職員のコンプライアンス意識が高まっていて、良いことだと思いました。資料3の20ページにもあるように、行動規範集の作成から時間が経っているので、毎年コンプライアンス研修や意識調査を行って、風化させないようにする努力が必要だと思いました。Q23の仕事の悩みや課題を相談しやすい職場ですか、Q28の関係部署との連携を積極的に行っていますか、Q30の職員の指導教育を積極的に行う雰囲気がありますか、という問いには、否定的意見が多いように思われ、気になる場所でした。資料3の15ページにあるように、課題として検討していただきたいです。否定的な意見がどこの部署で多かったのかという分析もすると、改善すべきことが明らかになるのではないかと思います。

○天野委員

個別の調査については、組織ごと、職階ごとの分析が必要だと思いますが、先ほど八木委員からもお話があったように、私としては全体の回答率を重視しております。昨年度も改善

に取り組んでおり回答率は70%を超えたのですが、今年は60%台でした。回答率が組織に対する興味関心、言ってみればコンプライアンスの基本になるところだと思いますので、回答率をいかに上げられるかというところは非常に課題だと考えております。

○藤本委員長

個別具体の項目も含めてご指摘をいただきましてありがとうございます。全体的に詳細な分析をしていく必要がありますが、ただいまの各委員のご指摘のポイントも踏まえて集計分析をしていきたいと思っております。総数的に見ますと、全体の回答数7,887のうち、正職員が6,027、会計年度任用職員が1,798ということです。実際問題、仙台市の組織全体として、会計年度任用職員の役割というのは市政を進めていく上で非常に大きな要素となっており、組織としてどうまとめていくかということ、例えば、初めてポストに就いた人が実際の現場で様々な職種の方がおられるということで苦勞されているということもありますので、そういったところも含めて次回までに分析をしてみたいと思っておりますので、よろしくお願いいたします。

(3) 次期仙台市コンプライアンス推進計画の方向性について

○藤本委員長

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）

今の仙台市コンプライアンス推進計画が令和3年度までということで、次年度からの計画の検討を進めております。今回は、次期計画の方向性を定めるにあたって、重視すべき視点までを案としてまとめたものでございます。本日の会議でご意見をいただきまして、それを踏まえて、次期計画での目標や、施策の体系などの検討を進めてまいりたいと考えてございます。なお、現行計画は、計画期間を3年間としております。次の計画におきましても、職員の意識に影響を大きく及ぼすと思われる環境の変化などございまして、それらに的確に対応していくために、計画期間を同じく3年という方向で検討しているところでございます。

< 【資料3】に基づき説明。概要は下記のとおり。 >

- ・1 ページ目には、現在の仙台市コンプライアンス推進計画の概要を示しており、この達成目標等に沿ってまずは説明していく。
- ・2 ページから15 ページにかけて、現在の推進計画における取組みと課題として、各目標に関する主な取組項目の状況と意識調査結果の推移を示している。
- ・目標1「職員一人ひとりへのコンプライアンス意識の浸透」に関しては、法令遵守などの基礎的な研修などが定期的に行われ、コンプライアンス推進のための基本的な意識や行動部分に関しては、職員個人へ確実に浸透しつつあると考えている。一方、職員からは、行動規範集策定からの期間の経過、それによって積極的な取り組みの減少を懸念する声もある。また、部下から上司に対する報連相に関して、職員の認識は非常に良好な状態にある。内部統制制度においては個人の責任を問うのではなく、組織として再発防止策を実施していく、そういう取り組みの継続が必要である。
- ・目標2「誰もが意見を言い合える風通しのよい職場づくり」に関しては、所属長等が中

心となつて行う朝礼などの定期的な全職員が参加するミーティングは確実に定着しており、職場としての仕事の意欲、職員としての誇り、役割意識は全体的に高い水準となっている。一方で、職場内のコミュニケーションにおいては、特に上司と部下の部分でギャップが見られる。

- 16 ページから 19 ページには、本市のコンプライアンスを取り巻く環境変化に関して、主なものを挙げている。
- 今、様々な職場で会計年度任用職員が働いていて、主に市民向けの窓口などを支える存在として、市民対応の最前線で活躍している。市長部局の場合、職員全体が約 7,200 名、その中で会計年度任用職員が約 2,200 名強の 3 割に達しており、かなり増加しているところである。会計年度職員は、業務に合わせてそれぞれの職場で採用されるので、教育なども各職場で対応をしている。それぞれの業務に合わせての教育となるが、一方で、細かい、専門的などころに関しては、会計年度任用職員同士で伝達が行われるということもある。意識調査の中では、会計年度任用職員の業務に対する意識の高さがうかがえるが、職場内のコミュニケーションの状況に関しては、先ほども意識調査の結果で申し上げたように、課題が推察される場所である。そのため、他の正職員等と同様にチームの一員として尊重し、職務遂行への意欲等を評価するとともに、同僚や上下のコミュニケーション改善への配慮を考えていく必要がある。
- 職員構成の変化のもう一つの要素として、社会人経験者の採用者数の増がある。会計年度任用職員と比べると規模はかなり小さくなるが、平成 22 年から採用が始まり、市長部局の場合、全体の 7% に達している。民間企業で培った専門的な知識や技術などを生かして即戦力となっており、市役所の枠にとらわれない気付きをもたらし、事務改善や組織の活性化を促す存在になっている。一方で、本人の基本的なビジネススキルと市役所での経験年数のギャップに関して配慮が必要だと考えている。
- 新型コロナウイルス感染症の感染拡大については、皆様の環境の中でも様々な影響があったと思うが、本市においても、事務事業の進め方や組織構造、人員体制などに様々な影響があった。緊急対応に必要な予算確保のために、事業の中止延期縮小等が行われるケースもあり、また、緊急性の高い業務に庁内の様々な部署の職員の応援勤務を求めた。特に、450 人規模の応援勤務者リストを作り、感染症の動向に応じて、応援の規模を縮小したり拡大したりしたことで、職場のモチベーションの維持、職員の心身の健康への配慮など、上司のマネジメント力が一層問われる状況にあった。
- コミュニケーションスタイルの変化については、昨年から今年にかけて、歓送迎会などがかなり中止になっており、そういったことが職員の関係にどう影響しているのかが気になる場所であり、今年度の意識調査に項目を加えたものである。やはり立場や年代で感じ方の違いが見えている。
- 将来的な変化については、まず、法律の改正による定年が 60 歳から段階的に 65 歳まで引き上げられる定年延長の導入ということで、今制度設計中である。ベテラン職員が能力や経験を生かして活躍していくということが期待されているが、その一方、対象となる職員、あるいはその職員を受け入れる職場においても影響が想定される。
- 2 点目がデジタル化である。本市においても、デジタルトランスフォーメーション推進

計画を策定し、具体の取り組みが今まさに始動しているところである。今後は、年齢にかかわらず、そして、業務を改革していくためのツールとして、発想を転換しながらデジタルを活用していくことが求められていく。

- これらの内容を踏まえ、次期計画において重視すべきと考えるその視点の案を、21、22ページに示した。

(1) 継承：組織として、コンプライアンス意識を維持・強化する仕組みづくり

- コンプライアンス意識は確実に浸透しつつあるが、職員の意識や組織風土の変革は短期間では達成されるものではない。時間が経過したことで、危機感の希薄化、悪い意味での慣れに対抗するために、やはり地道な啓発の取り組みを愚直に繰り返していくことが必要になると考えている。
- 職場のメンバーが入れ替わっていく中でも、きちんと語り継ぐ仕組みづくりをしていく必要があると考えている。
- コンプライアンスに関する啓発においては、その受け手側の立場や年齢、経験を配慮しながら、その職員に届く取り組みをしていかなければならない。
- コンプライアンスの推進に関する取り組みは、頑張って働きかけをすればするほど、受け手側がやらされ感を感じてしまうこともある。自分が誰かに何か言われたいようにするとか、市民の方を怒らせないためにだけ行うといったことではなくて、自分の周囲や組織のメンバー、何よりも多くの市民の方、そして、今だけではなくて、未来の市民の笑顔に繋がるものであるという観点で訴えかけていく必要があると考えている。

(2) 進化：コミュニケーションのあり方の変化への対応

- これまで常識だったコミュニケーション活性化の手段を、社会情勢の変化、職員の世代交代による意識の変化に合わせて見つめ直す時期が来ている。
- デジタルによる新たなコミュニケーション手法と、今までのアナログの手法の良いところを組み合わせ、メリットを生かしながら、コミュニケーションをより良好な状態に持っていく、そういった観点で取り組みをしていく必要がある。

(3) 多様性への対応：多様な職員属性、多様な価値観への対応

- 様々な背景を持つ職員、例えば、介護看護、育児などの状況、あるいは価値観の多様性などを認め合いながら、尊重し合える職場づくりに向けた働きかけが必要である。
- 多様な職員がもたらす気づきを尊重していくことで、前例踏襲に落ち着きがちな組織の思考のクセを、少しずつ補正していかなければならない。
- 市役所としての目的・課題意識を、組織の枠組みを超えて共有した上で、協力して解決を目指す姿勢を、上司の立場にある職員、先輩の立場にある職員が、率先して示していくことが重要である。
- 次期計画において重視すべき視点として、この(1)から(3)の3点を、私どもの案として考えている。

○藤本委員長

ただいま網羅的にご説明をさせていただきました。全体を見ますと、1ページから15ページまでが、現行のこれまでの取り組みと課題についてご説明したところでございます。そ

して 16 ページから 20 ページまでが、本市を取り巻くコンプライアンスに関わる部分になります。この 3 年間を見ましても、新型コロナへの対応など、相当の環境変化が発生している状況にあることを含めて、次の計画において重視すべき視点についてご説明いたしました。

説明資料は相当量にはなっておりますが、概ね今申し上げました 3 区分に基づきながら、今後の重視すべき視点などについて、ご説明の中で不明な点がありましたらご質問もいただいで結構だと思いますので、ご意見をいただければと思います。

○宮野委員

意識調査の分析はまだ半ばということですが、それを材料にしながら全体像をまとめていただいたのではないかと思います。説明を聞いた中で、今一番感じているところは、コロナ禍におけるコミュニケーションの問題というところです。意識調査においては若手の一般職の方は逆に余計な交流が減って気楽だという回答もあるようですけれども、いずれ飲みニケーションといったものも復活するのではないかと考えておりますので、このアフターフォローのようなことも必要になるのかと思います。

今、新しい職員が採用されてきた時に、最初からマスクで対面し、素顔すら知らないという中で、人となりを把握しながら、上司と部下がコミュニケーションをとるのはとても難しいと感じております。朝礼などで補完されているとは思いますが、日頃の何気ないコミュニケーションが不十分になっていることによる影響が、上司と部下の認識の差として出てきているのではないかと気になっておりました。

それから、最後のところで、組織等の枠組みを超えて、縦割り意識の改善ということも示していただきました。私はコンプライアンス行動規範集の作成のときに委員として携わり、その際に「その判断が最善であると市民に説明できますか」というフレーズが非常に心に刺さったということがあり、その後も自分が課長の頃から、ミーティングの際や何か判断をするときの判断基準に据えているというところがあります。こういった視点も入れていただいたのは大変ありがたいと思いました。

○八木委員

2 点ほどあるのですが、1 点目は、宮野委員からもお話がありましたように、資料の 20 ページのまとめ以降の資料で一番使われているワードのコミュニケーションについて、コロナ禍にあってどう上手に進めていくかが入口の部分で一番大事なポイントになるのではないかと思います。昨年度から、私も特に新規採用職員に対して非常に気を使って取り組んでいるところでして、何とか工夫できないかと常日頃考えております。この委員会の中でも皆さんのご意見を聞きながら、何とか役立てるような意見や視点をお話できるように考えていきたいと考えております。

もう 1 点は、21 ページの最後の行にあります「市民の未来の笑顔につながるものであることを意識すること」については、まさにこの通りで、非常に美しいワードだと思って感心しておりました。これをご説明の中にもあったように、やらされ感なく受け入れてもらえるような、最近のワードで言うとプッシュ型ではなくて、引き出すような取り組みにつなげていくことが必要だと思います。

コンプライアンスは、もともと意識の高い方にとってはある意味当たり前のことだと思

うので、その底上げをすることが大事だと思っていますので、その視点についても他の委員の意見を拝聴しながら自分なりに検討していきたいと思っています。

○矢口委員

まず感想としましては、このコンプライアンス推進計画を3期ということに継続しているということは、仙台市として非常に評価されるべきだと思います。私が前に調べたところによると、大きな不祥事を起こした自治体などでは、そこから2、3年くらいはコンプライアンスに対する取り組みを行っても、大体先細りになるのですけれども、仙台市の場合は引き続き、6年、9年たっても、コンプライアンスを中核課題の一つとして取り組んでいこうという姿勢が非常に素晴らしいと感じた次第です。それを踏まえて、この推進計画の方向性ですけれども、全体的に異存はございませんし、基本的には良いと思います。仙台市のコンプライアンスの目的を踏まえると、コンプライアンスの意識浸透ですとか、あとは風通しのよい職場づくりという、コンプライアンスを達成するための表面ではなくて、本質のところさらに焦点を当てていただいたということが、非常によかったと思います。

今回、環境変化というところを分析していただいて、その環境変化も踏まえて、次期コンプライアンス推進計画とアクションプランを作成されると思いますが、ただこの環境を見るだけではなくて、環境変化の中でどれが仙台市にとっての機会、いわばチャンスになるのか、そしてどれが脅威になるのかということをしかりと区別した上で、その機会であればそれを活用する、脅威であればそれを排除するような、そういう仕組みで考える視点を持つことが大切だと思います。

もう1点ですが、多様性への配慮ということでは、ここ最近、LGBTの問題があり、本学でも大きな課題の一つになっています。一説によると人口の10%以上がLGBTと言われておりますので、そういう悩みを抱えている方に対して、一定の配慮などが求められてくると思います。そういったところを、宮城県では仙台市が率先して、共生社会の有り様まで示してもらえたら良いというのが希望です。

○栗原委員

計画については、異議はございません。コミュニケーションのあり方の変化への対応については、やはり世代間の認識が大きいと感じています。若手の方と年配の方は、どうしても求める像が違っていることによるミスコミュニケーションがとても多くあると思いますし、そもそも業務時間外のコミュニケーションに対する考え方自体が大きく違っているので、世代間の認識の違いというのは、お互いで埋めていけるような対応ができればよいと思いました。

デジタルによる新たなコミュニケーションについては、今まで口頭で伝えていたことがだんだんとテキストベースでのコミュニケーションになっているという難しさも出ていていると思っており、その中でお互いがどう上手く意思疎通を図っていくかが重要な課題だと思います。

最後に多様性の対応については、前例踏襲に落ち着きがちな組織の思考のクセを意識的に補正することはとても良いことだと思います。ただ、どうしても業務が多忙であると改善するのは難しいので、これと合わせて、無駄だと気づいたところや、時間をかける必要がないと思ったものについては、抜本的になくしてしまうということも含めて、少し業務に余裕

を持たせた上で、お互い気持ちの良い職場をつくり上げることも必要だと思います。

○天野委員

資料3の11ページに即して、少しご説明したいと思います。太白区役所での事務ミスの発生について分析してみますと、季節的なものとして、例えば4月、人事異動があり業務の引き継ぎが行われたころの事務ミスがあります。この要因を分析してみますと、Q23に仕事上の悩みや課題を相談しやすい職場かどうかの問いがあるように、忙しそうで聞けなかったという声が聞こえてきまして、そこが事務ミスの起点だということが数例見られました。特にここで会計年度任用職員の方の肯定的な回答が低いということがありまして、我々がターゲットとすべきは肯定的な回答ではなくて、否定的な回答した人たちで、ミスをする可能性を少なくすることだと思います。ミスをした本人たちからのヒアリングによると、「忙しそうで先輩に聞けなかった」ということがありますので、先輩の方から声かけを定期的にするというような取り組みが必要かと考えております。

○小山委員

資料の18ページにあるように、コミュニケーションのスタイルが変わり、勤務時間外の飲み会がなくなり、昼食時も黙食など、直接会話を交わす機会がなくなってきているので、何か別なコミュニケーションを考えなくてはいけないと思いました。事務ミスにしても、天野委員がおっしゃったように、上司に聞けないですとか、部下に任せっきりにしてしまうとか、きちんと仕事を見てあげることができるように、日頃からコミュニケーションが取れるように、何か工夫していく必要があると思いました。

それから、正職員や会計年度任用職員、アルバイトの方、また中途採用職員などたくさんいらっしゃるの、そういった方を、資料の22ページにあるように多様な価値化への対応ができるように、コミュニケーションをとり、コンプライアンス意識を持って業務を行っていただきたいと思えます。

○田尾委員

まず、全体の計画は、大変きめ細かく、分野にわたってよくできていると思えます。いくつか意見を申し上げますけれども、民間と仙台市は違うかもしれないので、参考意見として聞いていただければと思います。

まず一つ目は、今申し上げたように大変項目立てされ、きめ細かく作られています。ここに入れる必要はないと思えますけれども、実行される際には、数字の目標や予定を、KPIとして入れる、数字で見える化するなど、もちろん全てというわけではなくて数字に馴染む項目はぜひ数値化して、進捗を見ながら進めていただくことがよろしいと思えます。

それから二つ目は、このテーマは、長くやっているとマンネリ化してくるもので、それをどうマンネリ化させないかということが大事だと思います。すでにやられているのかもしれませんが、よくやっているところは褒める仕組み、例えば、改善提案で良いものは賞状を出したり、市民の素晴らしいアンケート結果や声があったときには褒めたり、あるいは改善提案をマスコミに出したりアピールするなどビジュアル化するような仕組みを作ると、メリハリがついてモチベーションが上がるのではないかと思います。すでに実施されていることであるとも思っておりますがアイデアとして申し上げます。

それから三つ目は、意識調査結果で課題になっているのは、コミュニケーションというこ

とで、これは先ほど説明がありましたけども、お互いに意見を言い合うことができる職場づくり、これは基本的に上司側が部下の気持ちをよくとらえられるかどうかということだと思いますので、やはり上司に対するコミュニケーション力強化の勉強、あるいはサジェスション（示唆や提案）や研修、そういうものを強化されるべきではないかと思います。

それから最後にもう一つ、我々が悩んでいるような課題を申し上げると、もう一つあります。今の時代、セクハラ、パワハラはどうしても起こりやすく、敏感になっている時代ですので、通報制度の十分な活用も含めて、セクハラ、パワハラ、あるいは、うつの状態にさせないような試みについて、ぜひこのコンプライアンスの大きな枠の中の一つとして対応していただければと思います。

○吉野副委員長

事務局もしておりますので御礼方々になりますけれども、各委員から様々なご指摘をいただきまして本当にありがとうございます。私も役所生活が長くなり、思い返しますと、管理職である期間の方がずっと長くなってしまって、意識調査結果を見るたびに、なるほどそうだったのかと、1年に1回思い起こす機会になっております。それに加えて、今回お示したように、近年コロナを含めた環境変化は、仙台市のみならず、全国的に企業も含めての課題でございますけれども、我々としては今回、会計年度任用職員の方々についてスポットを当てた項目を入れたり、あるいは、クロス集計における分析にも特出しをしたりしておりますが、実は私が若い頃には、こういった方々はほとんどいらっしゃらず、ほとんどの業務は直営で、職員での上下関係で仕事をしてきたわけです。今、市長部局の正職員等が約6,000人に対して会計年度任用職員が約2,000人であり、特に区役所に目を転じると、1人の課長のところに職員が30人で会計年度任用職員が30人といった職場も出てきておまして、私が若い頃の常識ではないような仕事のまわり方をしているということです。そこについては、自分が経験をしていないものですから、今後どのようにしていったらよいのかということが非常に悩ましいところでございます。

最後に田尾委員がおっしゃられた、いわゆるコミュニケーションの話にしても、より上司側の取り組みといたしますか、意識を変えてどう取り組んでいくのかということところは非常に大事だと思います。ただ、一人一人毎年管理職になっていくわけですがけれども、その職員に対して、もう少し係長時から言っておかないといけないのか、どうしてもこのこちら側からの立場で申ししてしまい申し訳ないのですが、非常に悩ましいところでございます。今日いろいろと各委員から出された意見を参考にしながら、よりよい計画に向けて事務局として頑張っていきたいと考えております。

○藤本委員長

委員の方々から、補足的な意味合いも含めてご発言がありましたらお願いいたします。

○小山委員

職員意識調査については、任意回答なのでしょうか。会計年度任用職員の方の回答率が低いということですが、必ず回答してもらおうことにしたらいかがでしょうか。

○事務局（コンプライアンス推進担当課長）

こちらの調査は、基本的に任意回答で無記名ということでやっております。会計年度任用職員に関して補足させていただきますと、正職員はほぼ庁内LAN端末を使えるようにな

っておりまして、インターネットを通じて回答することがほぼ可能になっております。一方で会計年度任用職員の方々は、所属にもよりますが、そういった端末が使いにくいというところもありまして、所属長から、紙の回答票を配布いたしまして、よかったら回答してくださいと働きかけをしているところが非常に多くございます。それに対して答えてくれた会計年度任用職員の方は、確かに全体の割合としては正職員に比べると少し低いというところもありますが、やはり、強制というのも調査の性質上難しいので、今後もできるだけ強制的にならないような、けれども多くの方に答えていただけるような働きかけ方を考えていきたいと思っております。

○藤本委員長

いろいろとご意見をいただきまして本当にありがとうございました。コンプライアンスの問題については、先ほど矢口委員からありましたように、当初は事務処理に端を発し、コンプライアンスをどうやって職員に求めていくかということでスタートしたわけですが、今期まで継続して来く中でも、今回特に、新型コロナの対応などを考えましたときの、我々を取り巻く環境の変化というのは、むしろ東日本大震災の時に苦勞したことよりも影響が大きいのではないかと思います。それはある意味で、職員が一人一人どういう形で仕事をしていくかということの基本にもさわる部分で、そこをどう考えるかというのがこれから問われてくると思っております。次期計画に向けましても、こういった部分を見据え、さらに検討を進めてまいりたいと思っておりますので、委員の皆様には引き続きよろしくお願いたします。

今後のスケジュールは、資料3の23ページにございますので、最後に説明させていただいて、今日の会議を閉じたいと思っております。本当にありがとうございました。

○事務局（コンプライアンス推進担当課長）

それでは事務局から、次回以降のスケジュールをご説明させていただきます。今後のスケジュールとして資料3の最終ページに掲載させていただきましたが、次回の委員会は、1月下旬から2月上旬を予定しております。そこでは、意識調査につきまして少し詳しくご説明をしながら、次期推進計画の素案について案をお示しした上で、皆様にまたご意見をいただきたいと考えております。そして、3月の下旬、第3回の委員会で意識調査結果を報告書としてお示しするとともに、次期計画の最終案をお示しし、皆様からご意見をいただいた上で策定したいと考えてございます。

3 閉 会