

令和5年度 第3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3月28日（木）10：00～11：32

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、松田智子委員、矢口義教委員

[欠席] 田尾祐一委員、小林弘美委員

議事：

1 開 会

2 議 事

(1) 令和5年度職員意識調査の結果について（報告）

(2) 令和5年度仙台市コンプライアンスアクションプランの取組実績について（報告）

(3) 令和6年度仙台市コンプライアンスアクションプラン(案)について（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報告書

【資料1-2】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】令和5年度仙台市コンプライアンスアクションプランの取組実績

【資料 3】令和6年度仙台市コンプライアンスアクションプラン(案)

【参考資料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

1 開 会

○藤本委員長

（開会挨拶）

おはようございます。今年度第3回目の会議でございます。年度末の大変押し迫った時期にご出席を賜りまして大変ありがとうございました。

前回までの委員会におきまして、先ほど事務局から説明ありましたように、本庁と区役所の事務のありよう等における課題の対応方針について、様々ご意見をいただきありがとうございました。その後頂戴したご意見を踏まえまして、庁内議論を経て、対応方針を策定することができたところでございます。

翻ってみますと、平成元年に指定都市になりまして本庁と区役所に分けて動いてきておりますが、様々この間、関係については、様々な動きがございましたが、ある意味で、不適正事務という、そういうきっかけではありましたが、初めてですね、本庁と区役所の関係について、大幅な見直しと申しますか、改めて再認識したということも含めて、さらには中には人事に関することも、今まであまり人事について、一般的な触れ方はしましたけども、こういった形で方針を整備したというの、よかったですというふうに思っております。やはり発足当初と35年を経て、区役所の業務の質・量ともにですね、やはり相当変化をしてきている中で、職員の対応においてなかなかそれが対応しきれなかったという反省もございまして、当面といいますか、この方針に基づいてさらにですね、進めていきたいというふうに思っておりますので、まことにありがとうございました。

今回は、対応方針等も盛り込みました来年度のコンプライアンスアクションプランの他、職員の意識調査の確定報をお示しいたします。皆様におかれましては、忌憚のないご意見をお願いしたいと思いますので、よろしく願いいたします。

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。本日、田尾委員と小林委員が欠席となっておりますけれども、全 10 名の委員のうち過半数となります 8 名の委員にご出席をいただいておりますので、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。五十音順にお願いしておりまして、前回 1 月の会議で京谷委員をお願いしておりましたので、今回は栗原委員をお願いいたします。

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。事務局からお願いします。

2 議 事

（1）令和 5 年度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】に基づき説明>

○藤本委員長

ありがとうございます。ただいまの説明につきまして皆様からご意見等をお願いしたいと思います。

○木村委員

ご説明ありがとうございます。現場にいる人間としては、確かにこういう傾向だなあというのが、それが如実に現れているなという印象があります。特徴的なところをご説明いただきましたけれども、それぞれ、確かにそういう感じになっているという印象があります。

これを今後どうしていくかというところが、問題になるのだと思うのですが、色々取り組みはしてはいるけれども、確かに私も各職場の朝礼とかに参加したりして見てたりするのですが、やはり所属長の意識と、中間にいる係長の意識と、職員の意識というのが、必ずしも一致していないところもありますし、また、会計年度任用職員とかも含めて、一つの課に、30 とか 40 とかいるところは、全体が同じ向きを向いているかということについても、色々、ここどうかなというのもあったりするので、そういった中で、個々人がこういう回答しているわけですが、多分、一人ひとりの所属ごとにとっていくと、全体が同じ傾向になっているかということ、あるところは、違うぶれ方をしていたりということもあったりしてそういった、現場に行けば行くほど、個別対応の方が重要になってくる場所もあるので、傾向に基づいた対策と、それから個々に応じた対応という、両方やってかなきゃいけないなというのが感じているところでございます。

○京谷委員

ご説明ありがとうございます。前回は色々お示しいただいているところもあったので、ちょっと感想も含めてなのですが、やはりどうしてもコンプライアンス推進については組織的にこうどんどんこう上向きになっている一方で、やりがいという部分がそれに反して低下してきているというのがやはりすごく気になっていて、今日事務局さんの方で色々要因について触れているところはあるのですが、個人、私的に感じているところとしては、そういう意味で職場環境を少しずつ改善していると、やりがいてなるとやはり、この間色々な OJT の話とか声掛けの話とか色々あるのですが、そういったところと、あと今回のアンケートの調査の結果でいくと、4 ページでやりがいを高めるための有効・必要だと思っているところの部分がやはり足りないからなかなかそこに結びつかないのだろうなというのが、すごくやはり、改めて自分の職場も含めて振り返ると感じる場所があります。やはり若い人たちに限らずだと思うのですが、ワークライフバランスの話とか、やはり、肯定、上司から肯定されるとい

うか、職場全体としても自分がやっている仕事に対して肯定感があるということがすごく大事なことなのかなというのは、改めて、この資料を見させていただいて、なおさら感じたところでありまして、その辺をきちとこう、今回これに関わらせていただいて、まじまじと自分なりに分析するという機会をいただいたことがやはり大きかったと思いますし、そのことをやはり職場に伝えていきたいなというのは、すごく感じたところでございました。

あと、若年層と管理職との認識のギャップみたいなところを埋めるのはどうしたらいいかなっていったところについては、ここら辺のアンケートにも表れていますけども、やはり中堅層の人たちが少し落ち込んでいるところがあるので、やはり管理職としては中堅層の人たちのコミュニケーションを、若い人たちは割と意識的に声掛けしている部分があるのかもしれませんが、仕事以外の部分で中堅層への声掛けがちゃんとできているかって自問自答すると、仕事・業務上の話はしても、そういったところがもしかしたら不足しているかもしれないというふうな、ちょっと気づいたりするところもあったので、そういうところも、職場に帰ってきちとこれを踏まえて対応していけるようにして心がけていきたいなというふうなことを感じました。

○松田委員

調査結果を見て、先ほどの説明も十分、現場を見て腑落ちするものだと思います。

象徴的なのは、やはり Q1 のやりがいを感じているかというところにすべてのその課題が集約されているのかなと。上司と部下の認識のずれとか、あと育成されている・されていないの、この不満というのも全部この Q1 のやりがいに反映されているのかなと思っていたので、ここが上がっていくといいのかなと。逆に上がっていかないと、ミスが生じたり、新しいチャレンジが生まれなかったり、若い職員が辞めていくというようなことが、発生してしまうのだろうなというところで、自身もちょっと注意していかなくちゃいけないなと思ったところでした。

昨日ちょっと目の前にいる若い職員を捕まえてですね、気になったところをちょっと共有してみたのですが、先ほどもちょっと話があった 15 ページの、上司と部下の認識のずれ、報告・連絡・相談ができていくかというその機会を設けることについては、あまりそう思わないのだけれども、実際に意見を屈託なく言えるかというところについての差があるというところ、それから挑戦を後押しするかというところについても、上司と部下で差があったと思うのですが、ここどう思うと聞いてみたところ、「機会はあるけれども、やはり一対一のコミュニケーションじゃないと言えないことがたくさんある」という話だったんですね。朝礼は朝礼でももちろん意義があるし大事なことだけれども、みんなの前で言えないこともある。

あとは仕事の進捗管理を聞かれたときに、大丈夫かみたいな、イエスかノーのクローズクエスチョンで聞かれればそれは大丈夫ですと答えますと、ただ大丈夫なのだけれども、もやもやがあったりちょっと具体的な不安がある、けれども大丈夫かって聞かれたときに、しかもそれが一対一でなければ、それは大丈夫ですとしか言えないですという話があって、逆に一対一の場を設けて、色々進捗管理とか情報共有をするにしても、最後に、何かこうもやもやしていることないかとか、何か具体的に仕事を進める上でここが不安だとか心配だと思うところがあるかみたいな、オープンクエスチョンを最後にしてもらえると、そこで初めて言えることがあるというような話もあったので、そういうことが、この 17 ページの Q24 の、意見を言いやすい・相談しやすいのところで、上位が全部、日頃からのとか、気軽な声かけとかというのが上位にきているのは、やはりそういうことなのかなとと思っていました。朝礼が 7.9%でちょっと低めなのですが、これはこれで意義があると思うのですが、やはり、もやもやを拾い上げていくのは一対一で、それをすることによって、事前にミスが防げることもあるかもしれませんし、部下の考えている、やりたいことが少し見えてくるかもしれないなと思っていました。

あとは上司も、部下を応援したい気持ちがあれど、その声かけとか話し方についてスキルを学んでいる上司ってあんまりいないと思っていて、例えばそのコーチングじゃないですけども、心配なこととかに対しての指摘が、これはこういうことをするとこんなことになっちゃうぞ、みたいな言い方をすると部下も否定されたと思うのですが、コーチング的な言い方で部下に投げかけて考えさせるみたいなテクニックがやはりある程度必要なんじゃないかなと。心構えとか気持ちだけじゃなくて、実際にこう、上司として部下を育成してやりとりをする、そのコミュニケーションのテクニックというものを、もう少し私たちも学ばないと、気持ちだ

けでは多分埋められないところもあるのかなと思ってしていました。

○小山委員

意識調査の結果を私も見させていただきまして、特に気になったのが、やはり 21 ページの Q30 で、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というところで、肯定的回答が、良くはなっていますけども、やはり依然として低いというのが気になりました。会計年度任用職員の肯定的回答が低いのが特に気になりました。こちらの回答を改善するのが課題と思われま。次に Q33 と Q32 で、先ほども触れられましたが、上司と部下で乖離があって、上司の方はその部下の提案を採用したり挑戦を後押ししたりできていますかということで、できているという回答に対して、その Q32 の部下からの回答は少ないので差が拡大しているの、乖離がないようにやっていく必要があるのかなと思いました。

こちらのアンケート結果だったのですが、職員の任用形態別、全体別、所属別ということで集計されているのですが、もしかしてこちらには公表していませんが、ある特定の部署だけ低いとか、ある特定の部署がいい結果だったとか、そういうことがあるかもしれないので、ちょっと低いところについては注意してみるとか、そういった取り組みも必要ではないかと思いました。

個別の自由意見ですが、こちらの方もざっと見させていただいて、30 ページのコンプライアンス意識浸透のための取組みへの意見・提案だったのですが、これをやるとあんまり効果がないのではないとか否定的な意見もちらほらあるのですが、でもやはり仙台市としてはコンプライアンス意識浸透のための取組みは続けていただきたいなと思いました。全く何も言わないよりも、コンプライアンス推進ということで、取り組んでいるということは続けていただきたいと思います。

○藤本委員長

多分、前段の方で、ここには出してないデータがあるのか、いかがなんでしょうか。

○事務局（コンプライアンス推進担当課長）

今回、この職員意識調査の回答にあたっては、所属は局区レベルでの回答になってございますので、何々課とか、細かな所属までは把握していないところでありました。ただ、局単位あるいは区単位で見て、特徴的なものももしかするとあるかもしれませんので、そこはなお分析を進めていきたいと思ひます。

○栗原委員

詳細な取りまとめありがとうございました。大変詳しく分析していただいて、とても参考になりました。個別意見がかなり出ていて、270 件あったということなのですけれども、この内容はとても参考になるなというふうに思ひました。参考資料で出ている、適正事務の確保に向けた課題への対応方針の中で出ているような課題に通じるようなコメントも多くあるので、全体としての職場の課題というか、そういうものがここにも表れているなと感じています。

先ほど、肯定的な回答が低かった、例えば、自分の仕事についての情報共有がされているかとか、人材の育成がされているかといったところについては、背景にどうしても業務繁忙があるのではないかなというふうに感じております。今後の取組みとして、DX を進められたり、業務の削減も既に取り組みと対応を決めてらっしゃいますけれども、ぜひ進めていただいて、また業務配置を見直して業務負担というのをぜひ減らしていただければというふうに思ひます。その業務の負担がなくなってくると、やはり余裕ができてコミュニケーションに向けるような余力だとかあと適正事務を確保するための取組みに向けるような余力ができてくると思ひますので、そのほうで良い循環ができればというふうに思ひています。

あとコミュニケーション不足という声もいくつか上がっているのですけれども、先ほど松田委員もおっしゃったとおり、やはり上司からこれを変えていく雰囲気がどうしても必要になってきますので、まずは上司の方から職場の雰囲気を変えていただいて、それが発端となって良い循環が下の方に伝わっていくような取組みができればなと思ひます。そのときに、コーチングですとかその上司の方が自信を持って取り組むためのスキルだとか、そういった研修の提

供ができるようであれば、それはぜひこたえていくのがいいのかなと思いました。

あとはそういった取り組みについて、やはり上司が頑張った分それが評価に繋がるような、部下に対する接し方を変えて部下からの意見が上司の評価に反映されるような取り組みも検討いただければと思います。

○藤本委員長

今の栗原委員のご指摘の部分について、コメントお願いします。

○事務局（職員研修所長）

コミュニケーションの不足につきまして、マネジメントとかそういったところにつきましては、今の人材育成基本方針の中でも色々と重視されていまして、そのあたり各種取り組んでいるところでございますが、次年度以降もですね、この適正事務の確保に向けた取組方針とか、本庁と区のあるありようの中で、今お話ございましたように個別意見の中でも色々出ていますので、そういったところを踏まえてですね、よりその充実とかを進めていきたいというふうに考えております。

あと、先ほどございました色々なコミュニケーションの、上司からの雰囲気の中で、職員研修の中でのコーチング研修とかについては、監督層を中心に行っております。そういったところについてもですね、今色々問題提起、こちらコンプライアンス推進委員会の中でも色々なご意見をいただいているところもございますので、そういったことを踏まえて、今後より一層しっかりやっていきたいと考えてございます。

○事務局（人事課長）

上司の側の、部下の育成に関する評価という視点ですけれども、委員からは、評価、広くという意味合いかと思います。一つの切り口として人事評価制度の中では、管理職の業績目標であるとか設定の中には、自分の職場の事業の成果というだけでなく、マネジメント目標みたいなものを必ず設定するというようにしております、やはり今ほどご指摘ありましたような、その部下の育成についてどれくらい力を入れて、どのくらい成果を出しているかという視点でなお一層必要になってくるのだろうというふうに思いますので、そうしたことを通じて、組織的にその意識づけを図って盛り立てていくということ、なお進めていきたいと考えております。

○矢口委員

アンケート調査、詳細にまとめていただきありがとうございます。まずなんですけれども、例年この回答数が、回答率が70%前後で推移しているということなのですが、これを上げていく工夫というのが必要じゃないかなというふうに思っています。なぜなら、回答している人は否定的な回答をしていたとしても、つまり、課題を有していたとしても、これに積極的に答えようとするだけでまだ前向きな姿勢があるのではないかなというふうに思うからです。回答していない人ほど、真の問題が何かあるのではないかなというふうに思いますので、そこを何とか上げる努力をしてもらいたいというのが一点と、あとはその回答者の属性というところを見た際に、任用形態でも全体の中で正職員何%、会計年度職員何%というふうになっているのですけれども、正職員の回答割合が何%なのかとか、会計年度任用職員の回答割合が何%なのかということで、どこが一番回答してくれてないのかとかそういう属性も洗い出して、どこを重点的に声掛けしていくのかとか、そういうことを考える必要があるのかなというふうに思いました。

続きまして、Q1 やりがいのことなのですが、やりがいを年齢別に見ていくと、若い人のやりがいが少なく、年齢が上がるほどやりがいが高くなっていくということでしたので、これ本当に、やはり若い人たちほどやりがいをしっかり持ってもらうようにしないと、先ほども言っていたように辞めてしまったりですとか、あとはただ単に公務員だと安定しているからというだけで仕事に就いてしまっているというふうなことになると思いますので、その辺を重点的に教えていく必要があるのかなと思います。

翻って今度は職場のコミュニケーションですが Q22、Q23 の方にいくと、コミュニケーション

は、今度は若者の方が良く、年齢が上がっていくにつれてコミュニケーションの部分で悩んでいるというような状況で、対照的だなというふうにも思いましたので、そうするとコミュニケーションのあり方とかそういうことという面では、上司とか中間管理職の人たちに対するケアも何か考えていく必要があるのだろうというふうに思いました。

あと一点だけなのですが、今回栗原委員も言われたのですけれども、色々な個別意見が出されて、私も全部を見きれていないのですけれども、非常に参考になる意見が多いなというふうに思っています、その中で私自身気づいたのが、①-20 で、あまりコンプライアンス、コンプライアンスと叫ばれると、逆に意識が低下するというようなことがあって、やはり人間のモチベーションとかそういうのを削いでしまうのですよね。だからそのあたりのバランスとかも必要ですし、あとコンプライアンスを叫びすぎると、手段の目的化、何のためのコンプライアンスなのか、手段のためだけにただマニュアルでやってしまっているという、本質を見失いそうになるかなというふうに思いましたので、そういった点に気をつけながら進めていただければというふうに思った次第です。

○藤本委員長

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）

委員からご指摘のありました、どこに力を入れてくのかというところで回答の割合ですとかというところなのですけれども、任用形態別に見ますと、全体では回答は 7 割というところなのですけれども、正職員が 71.5%ということで若干高く、再任用職員だと 67%、会計年度になりますと 65%ということで、若干ここが下がってきているというところがありますので、そういった層を中心に声掛けをしていく、上げるような取り組みというのが必要なかなと思ってございます。所属別に見ますと本庁・区役所・企業局ともに概ね 7 割というところですので、そういったところでの回答の違いというのはないのかなと思っておりますが、任用形態別に見ると若干その開きがあるというところですので、そういったところに届くような周知というのは必要かと考えております。

○藤本委員長

ありがとうございました。引き続き努力してまいりたいと思います。

私としては、19 ページの 26 番、あなたは自分が部下からどのような能力や姿勢を期待されていると思いますかの中で、相談しやすい雰囲気・傾聴する姿勢というのは、一番上にあるのですが、そこがやはり一番私、反省も半分あるのですが、半分やむを得ないという部分も実はありまして、私らのときはそもそも半分ぐらいの情報で全体を判断するというどちらかというところという訓練・育ちの時代だったので、今の若い人たちが 10 全部知りたいですかってなると、組織的に職階が違う中で、必ずしもそうはならないよという部分があるので、そうは言っても管理職がなぜ、そういうやりとりを部下職員とするかについては、説明も必要になってきているのだなと思っておりまして、改めて私にとっての反省材料でもあります。

(2) 令和 5 年度仙台市コンプライアンスアクションプランの取組実績（報告）

(3) 令和 6 年度仙台市コンプライアンスアクションプラン(案)について（協議）

○藤本委員長

それでは議事(2) 令和 5 年度仙台市コンプライアンスアクションプランの取組実績について、議事(3) 令和 6 年度仙台市コンプライアンスアクションプラン(案)について、ご協議をお願いします。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】、【資料 3】に基づき説明>

○藤本委員長

ありがとうございました。説明にもございましたが、来年度のアクションプランにつきましましては、これまで実施してきたものに加えまして、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において、お示ししました内容も盛り込んだところがございます。その辺を中心に、またご意見をいただきたいと思いますが、木村委員からお願いします。

○木村委員

今年度やっていることと、あと来年度取り組むものということでご説明をいただきました。先ほどありました職員の意識調査の結果を見て、こういう対応をしていかないといけないというようなところもあるかと思うのですが、このプランに載っているものというのは基本的には、全体、組織全体というか集団で行うようなものが、研修とか、あと色々なチェックのものとかというのが入っているわけですが、先ほども言いましたが、個に対する対応で、目標になっているところの1番目で職員一人ひとりといっているのですが、これをどうするかというのが重要なのかなというふうに思っていて、先ほどの調査結果ですけれども、そのやりがいが、若い人が低くて、だんだん年を重ねるに従って高くなっていくというのは多分、最初の配属の場所とかの関係もあるのだろうと思ってるんですね。新規採用で最初の職場が、企画立案部門とか、中期長期的な計画を担うとかというのはまずない。で、ルーティンワークをやっていくというところがあって、さっきコンプライアンス、コンプライアンスというの…みたいなものもありましたけども、色々こう、チェックしなきゃいけないという、がんじがらめの中で仕事していくというのが、これが本当に入ってやりたかった市役所の仕事なのかというのがあるのかもしれないですね。職級が上がっていくと、組織を動かしていくというそのダイナミズムの部分もあって、やりがいを感じるようになっていくのだと思うのですが。

そういう中で、事務ミスは根絶が望ましいというのはあるのですが、ミスゼロというのを打ち出すのは駄目なのかなとちょっと思っているところがありまして、私以前いじめ対策をやったことがあるのですが、いじめゼロって打ち出すと絶対うまくいきません。というのはなぜいじめが起こるかというのを考えたときに、やはり、人間が生物として生きていく中の生存競争の本能というかそういう部分から発するところもあるし、また、加害行為をした子供も実は追い込まれてそういう反応が出ているという場合もあったりするので、ゼロって言い出すと、本当に教室で一言も言葉を発しないとか休み時間も自分だけで周りとは全く関わらないとか、そうしないと、そういうふうにはならなくなってしまうので、それは多分人間ではないと思うのです。人間である以上そういうのが出てくると。物事を前に進めるという場合に、トライアンドエラーというのは絶対必要なのです。

私が市役所に入って最初の職場は、係長が非常に理解のある人で、こういうのやってみたらいいさって言って、何か問題が起こると乗り込んで行って相手と話してくれたりという、やはりそういうのがあって、ミスは絶対やっちゃ駄目だよということが、かえって職員のモチベーションを下げたり、あと、色々な決まり事というのを気にするがあまり、逆に決まり事になってない部分についての考えが疎かになってしまうという、マニュアルがバイブル化してしまっている部分もあったりして、最近も事務ミスの報告であったのですが、マニュアルに書いてなかったのをチェックしませんでしたというミスがあったんですね。それで対応策としてマニュアルに追加記載しますという。そうするとやはり、記載していないものはやらなくていいんだにどんどんなっていってしまって、そもそもこの仕事って、この業務って、こういうデータをこういうふうに加工作ってこういう人に届けるのだという、その流れみたいなものをきちんと理解してないと、書いてあるものを書いてある順番にやって、書いてないからそこにエラーがあったとしても気づかずそのまま出してしまうみたいなことが当たり前になってしまって、そうすると結局どうなのだという話になるし、いや、ちゃんとチェックしなさいよという指示だけだと、やはりやる気の問題が出てきて。

先ほど正職員と会計年度とかで意識が違うというところもあるわけですが、会計年度任用職員は1年更新というのがあるって、どちらかという民間に近い、ミスをすれば首になる可能性があるという意識を持っている可能性があるって、そうすると、きちんとやっつけていかなきゃという意識が強い。一方で、言われたことをちゃんとルール通りにやっってくださいということの仕事をしている人が多いので、そういった意味でのモチベーションがあまり高くなり、ミ

スが発生しました、マニュアルに書いていませんでした、だからなのですという話になってしまっていて、本当にそれでいいのかというところを考えていく必要があるのですが、そこが今現在、その現場の管理職とか含めて、業務多忙の部分もあって、なかなか追いついていかない。

昔はこういうコンプライアンスというのがなかったわけなので、先ほど最初に委員長からありましたけれども、昔はもっと緩やかだったがゆえに、色々なことを考える余裕があったはずなんです。今管理職は、職員の評価もしなければいけないし、業務指導もしなければいけないし、あとは、外から来た人の対応もしなければいけないというような、いっぱいあってですね、本来、じっと色々考えてここのこの業務をこういうふうにしていった方がいいなとかということを考える時間がとれない場合が多いです。なので、そういったところも含めて、見ていかないといけないのかなと。

ただ、人を増やせばいいとかという話ではなくて、先ほども言いましたが、会計年度任用職員含めて部下が 30 人 40 人とかというのが区役所にはあるので、そうすると一人ひとりに全部目が向くかというとなかなか難しく、そうするとそれが係長に基本的にお願ひしますとなるんですけども、係長も自分の部下が 20 人とかいたりするわけなので、その中であと係長独自の業務というのもあるということで、ちゃんと目が向けられているのかということもあってですね、そういったところも含めて見ていかないといけなくて、なかなか一朝一夕で職員を増やす、ポストを増やすという話では解決するとは思えないのですけれども、そういった人達に対しての手当という、要は物理的にはカバーできないのだけれども、そういった人たちにどう向けるか、私は区長として、そういう部長とか課長とかに話をするとき、ちゃんと係員とかまで見てくださいねと言っているのですが、色々な突き上げがあったり何か不満があったら、いつでも来ていいから言ってねということで、そういう課長さんたちにも逃げ道を作ってあげないと多分パンクしちゃうので、そういったところも含めて対応していく必要があるかなと思っていました、こういったところはもうプランには絶対書けないところなので、それも含めてどういうふうにやっていくかというのが課題かなというふうに思っておりました。

○京谷委員

資料の方を踏まえての話でいきますと、今年度の実績につきましては一通り、ある程度色々取り組みしていく中で、さっきの意見調査の結果にも出ていましたけれども、コンプライアンス意識に合わせて、常に先ほど、今マニュアルの話も出てきますけど、そこは補完されながら、一定程度そのコンプライアンス意識を高めるための取り組みが、着実に進んでいくんだろうなと思いますし、着実に進めているんだろうなということを感じて思っております。

それを踏まえての新年度のアクションプランですけれども、そういうところで先ほども申し上げましたように、やりがいの問題というのをどうやって、養成していくかということがすごく大事、今後はすごくやはり、ますます大事になってくるなということで、そういった意味で 29 番がそれに関係してくるのかなと思ったのですけれども、これ関係部署で共通認識を持って、関係部署に限らずなのですが、同僚とチームで仕事していく上でも共通認識を持って、ということが大事ですし、その共通認識って何なのかなと思ったときに、そのやりがいの根源であると思うのですが、何のためにそういう事業をやっているかというところ、そこをきちっと形作っていかないと、なかなかやりがいとかその先にある連携とか、そういったところに繋がっていかないんだよなというのを感じています。そういう意味で、今回のこの 29 番で新規に設けたこういった取り組みと、ここに事例を周知していくとあるのですが、これまでも研修所とかで、そういった同じ、例えば、若手の中で職員採用何年目の研修とかでも、グループワークをやってみたり、係長研修とかでそういった機会で色々なセクションの人とかを研修したりということがあったかと思うので、そういったところのプログラムの中に事例も挟み込んで、色々こう、他の部局とか区でやっていることの、事例なんかを紹介すると合わせて、何か課題を一緒に考えてもらったりとか、そういったところで何か共通の目的認識を作る機会、そういう人たちが交流できる機会を積極的に設けていくということがすごく大事になってくるかなというふうにちょっと思って、今回の 29 番とか 26 番での研修との兼ね合いとか、そういったところをきちっと今度見据えながらやっていくことが大事になってくるという感想も持ちましたし、そういったところの意識で今後取り組んでいきたい、いったらいいのかなというふうに思いました。

○松田委員

アクションプラン、令和6年度も引き続きということや、やっていこうということですが、先ほどの管理職のコーチングに関しては、研修所でも色々やられているということをお伺いしましたが、市民局でも、局の独自の研修プログラムとして、講師の方を呼んでのコーチング研修というのをやったりはしているので、多分そういうのも引き続きやっていく必要があるのかなというふうに考えています。

それから、29 新規で挙げられた、関係部局共通理解のもとでの取り組みというところについては非常に重要だと思っていて、適正な事務執行の確保という観点だけではなくて、実は複数の局が一緒になって、何か面白いことをやっていこうとか新しい取り組みにちょっと挑戦していこうというときに、その局の中だけでは、あまり、既存のものと変わるようなものしか出てこなくて、他の異分野と一緒にやることによって、何か新しい取り組みだったとかが出てきたり、今まで入ってこなかった主体の方が一緒に入ることによって、少し取り組みが面白くなったりするという意味でも、各部局との連携というのはとても重要と思っています。その時にはやはりどうしても業務が繁忙だと、自分の業務を囲いがちになる、ここまでが私の業務ですよ、うちの業務ですよ、みたいな感じになってしまいがちなのですが、やはりのりしろがないとくつつくものもくつつかないので、自分のメインはここだけでも、もう少しこう伸ばすと他の局とくつついて面白いことできるのではないかと、各区役所さんの、ここと一緒にやることによって、違う目線のものがあるよね、みたいな、余裕というか視野の広さというか度量の大きさというか、なんかそういうものを本当は持たないと面白くないのだろうなというところがありました。

そのために何をすればというところの心構えもあるのですが、やはり、先ほどの委員の方からおっしゃったように、業務をどんどん見直して行って、本来であれば、スクラップアンドビルドではないですが、効果が低くなった事業をどこかに集約するなり、場合によってはやめるなりして、少しずつ余裕を持っていかないと、なかなかのりしろを持とうと思っても持てないかもしれないので、実は裏のテーマには、そういう業務の見直しというのも非常に重要なのではないかと考えているところでございます。

○小山委員

こちらのアクションプランを見させていただきまして5ページの9 契約・会計実務研修では、③で源泉徴収の実務研修が追加されたということで、こちらは再発防止に取り組んでいらっしゃるのととてもいいことだなと思いました。

各取り組みの内容ということで、とてもたくさんありまして、もう完璧かとは思いますが、ちょっと量が多いので、今お話あったように、業務過多になって皆さんの職員の方の負担が増えてしまうかなというところはちょっと心配しています。適正な事務の確保に向けた取り組みということで、今までの委員の方のお話にあるように、業務の見直しがやはり必要だなと思いました。

こちらの取り組みだったのですが、実施できたとかできないとかというところだったのですが、例えば、①各職場で行うコンプライアンス推進の取り組みということで、令和5年度はすべてのところで実施できたということで、その実施状況は○だったのですが、何をもちょうとするのかというのがよく分からないので、もちろん意識調査で皆さんほぼ肯定的な回答だったので、実施できたということになったんだと思いますが、もう一つ見方としましては数値目標か何かを作って、それでそれをクリアできたとかできないとかという取り組みも必要なのかなと思いました。取り組みの中で、漠然とした取り組みのものと、あと、研修何回やりましたとか、2 ページの公務員倫理・コンプライアンス研修で、研修会何回やまして、そのうち何人が参加しましたと数値で書いてあるものもありましたので、数値目標を作ってそれをクリアできましたという評価も検討されてみてはいかがかなと思いました。

○藤本委員長

今の件について事務局お願いします。

○事務局（総務部長）

まさに今委員おっしゃっていただいたように、その評価をどういうふうにしていくのかというのを我々としても大きな課題意識と認識してございます。今おっしゃられたように、やはり数値化できるようなところは数値化を検討していかなければいけないだろうというふうにも考えてございますし、あとは、その回数もさることながら、どうやって職員にしっかり浸透していくのかというように、意識調査の分析等も踏まえながら、どのようにこういうことをやれば、どういった意識調査に反映していくのか等も、色々今後検討を加えながら、より良いものにしていきたいというふうに考えてございます。

○栗原委員

コンプライアンスアクションプランを拝見しまして、内容としてはとても充実していると思いますので、あとはその数がかかなり多いので、例年コメントとして出ていますが、業務のあまり負担にならないような形で、やり方を検討したりだとか、あと、それぞれについて評価をして次に続けるのかそれとも違う方向にするのか、取捨選択も含めた検討が必要になってくるのかと思いました。

コンプライアンス推進に関する考え方とも絡めたコメントをさせていただきますと、まず、やりがいとか適正事務の関係でいうと、特に若手の方であれば目の前のことに終始するのではなくていかにこう目線を上げていくのかというのが最終的に必要になってくると思います。自分が何をしているのか、それは何のためにしているか、目線を上げるお手伝いをしていくというのが必要になってくると思うのですが、それは研修だけではなくやはり日常的な先輩や上司の言動から学ぶことが多いと思いますので、研修に加えて、そういった面でのサポートというのが必要になってくるのかと思います。

あと最近あまり上に上がりたくないというような声も聴かれますので、そういう意味でも経験を積んだらこうなれるんだという姿が見えるように、できれば管理職の方がよりやりがいを感じられるような、先ほどの減らせるものは減らして、管理職としてやるべき仕事に注力できるような、より面白い調整ができるような、管理職自身もやりがいを高められるような環境ができていったらいいのかなというふうに感じました。

あとですね、研修の内容自体についてコメントさせていただくと、源泉徴収のところはeラーニングと書いてあったのですが、最近研修のやり方としても、eラーニングが多くなっているのかなというふうに思います。そのほうが、受ける方の負担も少なく受けられるところがあるので、例えば基本的な研修はeラーニングを取り入れて、対面で具体的なディスカッションが必要だったり、関係者の交流を図るために、グループワークが必要だったりするときには対面とするなど、そういった工夫も必要なのかなというふうに思っています。

○藤本委員長

今の点について補足をお願いします。

○事務局（総務部長）

まず研修につきましては、今のこの研修以外にもやはり仙台市でeラーニングの研修というのを徐々に取り入れてございます。やはり対面でやるところは対面が必要な場合もありますし、そうでないeラーニングで効果的にできる部分はできると思いますので、そこら辺はミックスしながら、引き続き進めていくというように、重要かというふうに思っております。

また、前段のやりがいを高めていく、それは管理職もそうですし、職員もそうだと思います。今、国の方でも、色々公務員のやりがいというのが、議論されているところでございまして、色々仕事に関係するもの、あとはワークライフバランスに関係するものと、色々な観点から、色々議論が進められているというふうに承知をございまして、我々もいたしましても、やはりそういった職員がどういったところにやりがいを感じてもらえるのかというのを、敏感に感じながら、それに効果的な対応が、どういった対応ができるのかというのは色々課題、課題というか難しいところであると思うのですが、やはりそういったところを意識しながら、施策というか、コンプライアンスも含めて進めていきたいというふうに考えてございます。

○矢口委員

今年度の取り組み、大変お疲れ様でした。小山委員も言われたことなのですからけれども、各種の取り組みなのですから、これこれこうやった、予定通りできた、○ということももちろん大切なのですけれども、できれば、ここに内容・対象・時期・主担当と書いてあるのですが、それであると、成果、課題みたいな項目をつけて、そんなに成果を把握しようとなるとそれはそれでまた大変ですので、やれるところから始めて、こういう声があがっていったとか、そういうのとかその場でちょっと書いてもらって、課題を出してもらってとか、そういうようなことをしていくと、この取り組みというのは本当に必要なのかとか、次年度変えたほうがいいのかとか廃止した方がいいのかということを見る、一つのメルクマールになると思うのですね。だからそういうので、量的にも質的にも、それぞれ行った研修を把握して行って、選択と集中をしていくということを繋げていってもらえればいいなというようなのが、今年度のアクションプランのことに關して思いました。

来年度なのですからけれども、来年度も非常に充実した内容で取り組まれているということで、ぜひ頑張っていただけなのであればこれにこしたことはないので、よろしく願いいたします。それでももちろんやはり重点的なところというのはありますから、コンプライアンス、特に適正事務とかそういったことの全般的なところは重点的に推進していただいて、みんなが共通理解を図れるようにするということが大切かと思えます。

あとは今日、多くの委員の先生方から職員のやりがいということが盛んに意見として出されましたので、それに関する研修だとかそういうのも考えてみたらどうかと思いました。やりがいということについては、ILO という国際労働機関が「ディーセント・ワーク」という考え方を出しているのです、働く人間らしい、働きがいある、やりがいある仕事というものなのですが、そういう概念を参照にしつつ、どういう目標がやりがいに繋がるのかということを検討してもらえればというふうに思えます。

私より一点、あんまりこのワークライフバランス配慮しよう、傾聴配慮しようというということを、周辺だけ固めてっても、やりがいに繋がらないと思うのですよ。不満足解消にはなるのですが、仕事の根源自体、仕事自体から得られる満足感が究極にはやりがいに繋がっていくと思えますので、そこら辺はちょっと抽象的なのですが、考慮していただいて進めてもらうといいかなというように思えます。あとはコミュニケーションのことも一つ課題にあったと思うのですが、あんまりこのコミュニケーションの活性化に関するような研修とかそういうのが少し見受けにくかったものですから、今から変更は難しいかと思えますので、さらに次年度、さらに翌年度以降も含めた検討課題にさせていただければと思います。

あと一点だけ最後のコメントなのですが、大分ですね、情報共有を意識した取り組み、適正事務の確保に対する体制づくりにしても、事務引継の機会とかそういうふうにしても、情報共有をいかに進めていくかということに焦点を当てられていることは非常にいいと思えますので、ぜひこれ、今後とも拡充してもらえればと思います。

○藤本委員長

それではそれぞれ、補足、説明をお願いします。

○事務局（総務局次長）

一点目でございましたアクションプランの評価、小山委員からも栗原委員からもありましたけれども、やはりアクションプランの評価をどうするかというのは大きなテーマだと思っております。今矢口委員からご提案がありました成果であるとか課題のようなものを一つ検証してみるというのは、ある意味有効だなと思ったところでして、なかなかこの取り組み全体についてその数値目標をたてたり、すべてについて評価を下すというのはなかなか難しいところもあると思うのですけれども、何かこのテーマを絞った、一定の取り組みについて、その成果と課題というものをもう少し掘り下げてみるというのは、一つの評価手法としてあり得るなと思えましたので、ちょっと参考にさせていただきたいなと思えます。

あと次に令和6年度のアクションプランですけれども、やはり何か重点的にやっていった方がいいのではないかというお話がございまして、まさに新年度はですね、本庁と区役所の事務のありようというところ、今回対応方針に位置付けた取り組みを具体的に動かしていくという

のが、新年度の一つの重要なテーマになっていまして、おそらくそれが取り組みの中心になっていくと思います。今回その対応方針を具体的にまわしていくための担当職員というのを、主要な局や各区役所に配置をしましたので、ある意味、新しい取り組み、やったことがない取り組みなので、その中で本庁と区役所の関係性であるとか、色々な部局との連携みたいなところを重点的にやっていくということを進めていきたいと思ひますし、またそういうことを、今、市役所で力を入れてやっているんだというのを、やはり職員に分かってもらうことが大事になってくるので、そのような形で進めていきたいと思ひます。

あと、やりがいというのがやはり、今回、今日のこの委員会がすごく大きなテーマかなと思ひて聞いておりまして、意識調査を長年やってきた結果として、やりがいが低下しているというのが見えてきたというのが、一つのこの調査結果の重要な中身だと思ひますので、割とここ2年ぐらひは、事務の適正化というところによつた取り組みになっていた部分もあるので、それはそれで大事だと思ひますので、この定量的に見てやりがいが低下しているというところに対して、どんな手を打っていくのかというところは、新年度、大きなテーマとして取り組んでいきたいというふうに思ひます。また先ほどのコミュニケーションに関する研修であるとか、情報共有というものも重要性について認識しながら取り組んでいきたいと思ひます。

○藤本委員長

はい、ありがとうございました。それでは佐野副委員長からお願いします。

○佐野副委員長

まずもつて、今年度ですね、我々としても本庁と区役所の関係とか色々な課題認識を持っている中で、委員の皆様方から、的確なアドバイス・意見をいただいております、こんな形で課題への対応方針という形でもまとまりまして、これを実際に人事制度とか、あるいは色々なその取り組みの具体的な事務に、落とし込みという段階にやってきました。これをいかに成果として、本庁と区役所の事務の関係でありますとか、あるいはそれこそ人事異動ということであれば職員一人ひとりの意識の持ち方ということに繋がってくると思ひますけれども、そういったところにおいていかに成果に繋げていくかという段階になってまいりましたので、これについては引き続き、色々ご意見なりアドバイスなりをいただきたいというふうに思ひてございます。

あと今日やはり今次長からもありましたけれども、アンケート結果につきましてもアクションプランにつきましても、共通した話題としては、職員一人ひとりにいかに自分の仕事に愛情を持って取り組んでいただくかというところになってくるのだと思ひます。そのための施策的な部分でやっていくというのは当然ですけれども、やはりそれぞれの仕事の場で一人ひとりの職員がどう思うかというところに、色々な人が、同僚であったり上司であったりあるいは会計年度の人も含めて、どう思いをいたらせるかというところを、目配り・気配りといったところですけども、そういったところが非常にベースにあるのではないかなというふうに思ひます。そういったところがちょっと離れてくると、色々な意味で数値的に乖離が生じたり、あるいは自由意見として、これ自由意見が出てくるというのは非常にコンプライアンス的には良いことではないかなと思ひますけれども、そういうふうな意見を言うていただくということも大事かなと思ひますので、そういった意見を踏まえて重く受けとめて、これを施策に活かしていくのかな、あるいはそれぞれの職場での職員に対するときのその対応に活かしていくのかなというところが、ますます大事になってくるのかなというふうに思ひます。そのやりがいの問題については、市役所、仙台市役所だけの問題なのか、全国的にそういう傾向があるのかというところもあるかと思ひますけれども、そういった全国的な流れも踏まえながら、市役所としてどうやっていくんだというところも、しっかりやっていかなきゃいけないかなというふうに思ひます。

いずれにいたしましてもアクションプランについてはかなり数も多くなつてきていますので、ご指摘も踏まえて、そろそろある意味特化していく時期になってきているのかなと思ひます。選択と集中というお話も大変貴重だなというふうに思ひますので、そういった点も踏まえながら、来年度また色々ご意見を考えつつ、検討を進めてまいりたいと思ひます。今日はありがとうございました。

○藤本委員長

貴重な意見を本当にありがとうございました。5年度を総括しつつ6年度に向けまして、さらに努めてまいりたいと思います。ただ、その前提になりますのが、仙台市は今行政としてどういう方向を目指して、非常に今ある意味で風向きとしては非常にいい方向に仙台に向いているものですから、やはりそういう市役所、市政が何を目指していくかという理解を、やはり職員が持っていただくということも、ある意味で大きな前提にもなると思います。そういう中で、こういったコンプライアンスをどういう形で進めるかということが、職員の理解を得ながらということになると思いますので、さらに色々努力してまいります。

今年度は以上ということになりますが、また引き続きどうぞよろしくお願いいたします。今日はありがとうございました。

3 閉会