

平成 27 年度第 5 回 仙台市コンプライアンス推進委員会 議事録

日 時：平成 27 年 6 月 30 日（火） 15：00～16：45

会 場：市役所本庁舎 2 階 第 2 委員会室

出席者：藤本章委員長、加藤俊憲副委員長、木村智委員、栗原さやか委員、小島博仁委員、
佐々木洋委員、里村正治委員、矢口義教委員、八島徳子委員

議 事： 1 開 会

2 議 事

(1) 仙台市コンプライアンス行動規範集（案）について

(2) コンプライアンスの推進に向けて

(3) その他

3 閉 会

配布資料： 資料 1 仙台市コンプライアンス推進委員会 委員名簿

資料 2 仙台市コンプライアンス行動規範集（案）

資料 3 仙台市コンプライアンス行動規範集（素案）に対する主な委員意見等と
事務局対応案

資料 4 コンプライアンスの推進に向けて

資料 5 コンプライアンス推進委員会の今後の予定について

参考資料 1 政令指定都市の内部職員等からの公益通報制度

参考資料 2 国の行政機関の通報処理ガイドライン（内部の職員からの通報）

1 開会

○事務局（コンプライアンス推進担当課長）

定刻となりましたので、ただいまから第 5 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。進行を藤本委員長にお願いいたします。

○藤本委員長

どうぞよろしくをお願いいたします。

初めに、本日の議事録署名委員の指名ですが、本日は佐々木委員にお願いいたします。

議事に入ります前に、定足数と資料の確認について、事務局から報告をお願いいたします。

○事務局（コンプライアンス推進担当課長）

初めに、定足数ですが、本日、全委員が出席のご予定となっておりますが、八島委員から少し遅れるというご連絡が入っております。現在 8 名の出席ですので、定足数を満たしていることをご報告させていただきます。

続いて、資料の確認をさせていただきます。お手元に、座席表と、資料としまして、次第、資料一覧、資料 1 から資料 5、参考資料①と②を置かせていただいております。

資料の不足等がございましたら事務局までお申しつけください。

○藤本委員長

よろしいでしょうか。

2 議事

(1) 仙台市コンプライアンス行動規範集（案）について

○藤本委員長

それでは、議事に入ります。

本日の議事は、「仙台市コンプライアンス行動規範集（案）について」及び「コンプライアンスの推進に向けて」の2つでございます。

議事に入ります前に1点ご報告がございます。前回の委員会で事務局よりご説明をいたしました職員意識調査報告書（案）につきまして、1点追加の分析を行い、委員の皆様にご確認をいただいたところです。委員の皆様から、報告書の内容につきましてご了承いただきましたので、確定版として職員にフィードバックをしてみたいと考えておりますので、よろしく願いをいたします。

これまで4回にわたりまして、行動規範集の内容について多方面からご議論をいただきまいました。前回の委員会以降も、委員の皆様からは大変積極的にご意見を頂戴しまして、今回「仙台市コンプライアンス行動規範集（案）」という形でお示しすることとなりました。今年度に入りまして本日で5回目となりますが、委員の皆様には大変精力的にご議論いただきまして、誠にありがとうございます。

それでは、議事（1）仙台市コンプライアンス行動規範集（案）につきまして、事務局から説明をお願いいたします。

○事務局（コンプライアンス推進担当課長）

資料2と資料3に基づきまして、仙台市コンプライアンス行動規範集（案）について、ご説明をさせていただきます。

行動規範集については、前回の委員会以降も様々なご意見をいただきました。また、内部でも検討等を進めながら修正等を加えたところですが、構成や内容についての大幅な変更はなく、表現上分かりにくい点等の加筆修正を中心に見直しを行ったものです。

規範集の内容につきましては、前回の委員会で概略の説明いたしましたので、今回は割愛をさせていただきたいと思っております。

皆様からいただいた具体的な意見の内容と対応の状況を、資料3にまとめております。

こちらの内容につきましては、規範集の中に反映をしたものもございまして、今回この規範集には反映はしていないものの、別の場面、例えばこれから職員向けに様々な周知を行っていく場面や、今後作成する事例集等において取り入れることとしたもの等、様々ございます。いただいた意見の趣旨は、いずれも何らかの形で生かしていきたいと考えております。

また、資料3にも記載していますが、前回までの行動規範集（素案）に掲載していた職員公益通報制度のページについて、今後この制度をより使いやすい方向に改めていくことを、現在検討しています。後ほど、その点についても説明いたしますが、この委員会での議論も踏まえて、規範集を配付する段階までを目途に、新たな制度に変更する予定であることから、一旦この規範集からはページとしては落とさせていただいております。今後、職員に制度の周知を行う際に、丁寧にお知らせをしていきたいと考えています。

規範集の内容の説明としては以上ですが、この規範集が成案となった後におきましては、規範集の表紙をめくったところに、市長からのメッセージを正式に掲載した上で、仙台市として内容の決定を行い、我々市長部局だけではなく、消防局、教育委員会などの行政委員会の事務局、公営企業といった部局も含めた仙台市の全職員に共通するテキストとして、印刷

をし、配付をして、各職場で活用をしていきたいと考えています。

○藤本委員長

ありがとうございました。それでは、ただいまご説明申し上げましたように、行動規範集については、第4回の委員会以降も委員の皆様から積極的なご意見を頂戴し、反映に努めてきたところです。事務局から資料3において説明をしておりますが、この行動規範集に盛り込んだもの、あるいは盛り込めなかったものについても、今後推進計画を定めていく中で生かしてまいりたいと考えているところでございます。

それでは、行動規範集（案）の内容につきまして、皆様からご意見がありましたらお願いをいたします。では木村委員からお願いします。

○木村委員

規範集の内容につきましては、今お話しがあったように、これまで民間の委員の方々のご意見もいただきながら、私なりに熟読をさせていただきました。大きく、特にこうしましょうという話は、もうほぼないと思っています。今度は、これをいかに進めていくかというところに力点を持ちながら、私自身としても考えていきたいと思っている次第です。

○藤本委員長

栗原委員、いかがでしょうか。

○栗原委員

私も、内容については今まで議論されているとおりですので、特につけ加えるコメントはございません。

今後は、この行動規範集を使って、どのように周知徹底を図り、かつ研修で実効的な取り組みをしていくかということが重要だと思っておりますので、それについて、また追って皆様と協議させていただければと思います。

○藤本委員長

ありがとうございます。では、小島委員。

○小島委員

お二方の委員と同じでございます。内容等については異論ございません。5ページにある、推進理念、行動の根本原則と、実践行動。実践行動は職員個々ということになると思いますが、我々実践する立場の人間としては、組織としてどう対応していくかということが重要になりますので、そういう意味では、今後、行動規範集を踏まえてどう行動に移せるかというところかなと思った次第です。

○藤本委員長

ありがとうございます。佐々木委員。

○佐々木委員

前回の推進委員会でのご意見と、その後の各委員からのご意見も踏まえて、今回、行動規範集が修正も加えて作られたということで、内容については特段の意見はございません。

3人の委員がおっしゃられたように、これを今後どう進めていくかという方に、私としても力を尽くしていきたいと考えています。

○藤本委員長

ありがとうございました。それでは里村委員、お願いします。

○里村委員

委員の皆さんの意見と一緒です。

あとは、市長からのメッセージがどういう風に載るかということが、全体をびりっとさせる非常に大きな要素だと思いますので、よく検討していただけたらと思います。

○藤本委員長

矢口委員、お願いします。

○矢口委員

私も皆さんの意見と一緒に、すごく練り込まれた行動規範集になったという印象を持っています。

ただ、これはカラーになるんですか。図の部分とか、白黒だと意外と見にくいこともあるので、どうなのかなと。

○事務局（コンプライアンス推進担当課長）

白黒になります。

○矢口委員

白黒ですか。分かりました。

あと、今さらかもしれないのですが、重要な部分に下線を引くとか、太字にするとか、そういう点は、まだ検討する余地があるかなと考えました。

また、民間企業における行動規範集を見ると、例えば、赤ちゃんとお母さんが映る写真など、その企業や組織の規範に取り組むイメージのようなものがよく掲載されています。何か写真等で、こういう行動規範を行うことで、より良い仙台市がつかれるといったようなイメージがあれば、載せてもいいのかなと思いました。参考までに。

○藤本委員長

米内山課長、いかがでしょう。

○事務局（コンプライアンス推進担当課長）

先ほどいただいたような、色合いとか全体のイメージのようなものも、より馴染んでいただくための工夫として、今後この規範集から派生した形で印刷物の作成等も検討したいと考えていますので、そういった中で取り入れていきたいと思っています。この行動規範集に載せるイメージ図や写真といったものは、適切なものを手元に持ち合わせていないので、難しいかもしれませんが、今後職員向けに様々な仕掛け等も行っていきたいと考えておりますので、いただいた意見を取り入れながら、そういった工夫も今後実施していきたいと思っています。

○藤本委員長

ありがとうございます。

里村委員からのご意見に関して、行動規範集の表紙をめくりましたところに、市長から職員向けのメッセージを盛り込むこととしていますが、これまでのコンプライアンス推進委員会の経過については市長にも報告しておりますし、ご承知のように、一連の不適正な事務処理を発端として、これまで様々検討してきた経過というのもございます。市長としまして、議会において、コンプライアンスの推進は正に自らの責任として大きく捉えていると説明しておりますので、そういった部分をきちんと書き込みますとともに、このコンプライアンスの計画自体を、いかに市民の皆様が仙台市が市長の下で進めていこうとしているか理解していただくか。こういう部分が一番大事かと思っておりますので、そこをきちんと盛り込めるような形で、なお市長は市長なりに筆が入るような気がしますので、そのような形で進めてまいりたいと思います。

なお、その部分がまとまりましたら、大事な部分ですので、委員の皆様にも見ていただけ

ればと思っております。

皆様よろしいでしょうか。それでは1点目の議事につきましては以上でございます。

(2) コンプライアンスの推進に向けて

○藤本委員長

続きまして、議事(2)コンプライアンスの推進に向けてに移らせていただきたいと思います。まず、事務局から説明をお願いいたします。

○事務局(コンプライアンス推進担当課長)

まず、資料の4をご覧いただきたいと思います。

議事としては「コンプライアンスの推進に向けて」としてありますが、行動規範集を作成した後に取り組んでいくべき課題を、何点か説明させていただきたいと思います。

論点としては、3点ございます。まず、1点目は、行動規範集を実際に職員に周知していく方法等。2点目は、庁内における推進体制のあり方。3点目は、より使いやすい職員向けの相談窓口でございます。

まず、1点目の今後の周知に関する課題でございます。資料4の右下に、太枠で囲っていますが、内容としては2点あります。

1つは、この委員会でも以前ご意見をいただいておりますが、コンプライアンスの推進にはトップの意思が重要だということがございました。こうしたトップの意思というものを、職員に対してどのように効果的に伝える方法があるかということが、1点でございます。

2つ目は、行動規範集の内容を全職員にしっかりと伝えていくために、どのような方法が考えられるのかということです。我々としては、現在、この行動規範集については全職員に配付した後で、各職場でのミーティング等で定例的に使っていただいたり、職員研修のテキストとして使用しながら、職員向けに周知をしていきたいと考えていますが、民間企業等における実務を踏まえて、参考となる取り組み等も教えていただければと考えております。

続きまして、論点の2つ目の庁内の推進体制ですが、資料の2ページで、参考となる他都市の推進体制の例として、横浜市の体制を紹介させていただきたいと思います。

横浜市におきましては、市全体にわたる「コンプライアンス委員会」というものがありまして、それとともに、局区ごとにも「コンプライアンス推進委員会」というものが置かれています。また、外部の評価委員というものも選任をしているという状況になっています。

続きまして、3ページは、実際のコンプライアンスの推進に当たる責任者等の設置状況で、「総括コンプライアンス責任者」として副市長がいます。その下に、局区ごとに「コンプライアンス責任者」として、局区の長が当たられています。その下に、「局区コンプライアンス推進員」として、局区の総務担当課長が中心となって役割を担っているところです。

それから、この資料には掲載していませんが、横浜市に聞き取ったところによりますと、局区コンプライアンス推進員とは別に、各課長が「コンプライアンス指導者」という立場で、課内での研修や職員への呼びかけ、不祥事の事例紹介等を実施するという体制をとっているということでした。

以上を参考にしながら、4ページでは、本市において考えられる推進体制の枠組みをたたき台としてお示ししています。特に、これから構築していきたいと考えている部分が、左下の体制図です。まだ具体的な職制までは特定しておりませんが、実際に各職場でのコンプライアンスの啓発や職員への周知を行っていく立場になるのが、「コンプライアンス推進員」と

いうことで想定をしています。例えば、各課における課長といった立場の職員が考えられるのではないかと思います。

こうした各局におけるコンプライアンス推進員を統括する立場として、局区の統括コンプライアンス責任者という役職を置くといった形での推進体制が考えられるのではないかと思います。お示ししています。

続きまして、5ページは、論点の3番目になりますが、より使いやすい職員相談窓口についてです。職場内における不適正な事務等があった場合の対応としては、資料の左側にございますが、まずは各職場の中で解決できるように取り組んでいくことが第一と思われますので、今後、行動規範集を活用しながら、そのようなことをしない、あるいは上司等が適切に指導できるように徹底を図っていくということになるかと思われます。一方、そうしたことはなかなか解決が難しいといった場合の受け皿として、現在、職員公益通報制度が設けられていますが、先日の意識調査でも認知度が低いということがございました。また、通報対象行為が特定の法律違反に限られているということ、あるいは通報の際には氏名とか所属などを明らかにしなければならない、そういった制約があるということも踏まえまして、より使いやすい相談通報窓口として制度を改める方向で検討している状況でございます。

参考資料として配布しております参考資料①と②をご覧くださいと思います。参考資料①は、他の政令指定都市での公益通報制度の持ち方をまとめた資料です。内部の窓口は当然この都市でも持っているところですが、内部窓口に加えて外部の窓口を設けている政令指定都市が多いということが見て取れるところです。

また、通報対象となる事実の範囲について、こちらは消費者庁が平成25年度に行った調査結果をもとにまとめていますが、下の図にあるとおり、1から4まで範囲がありますが、1が、本市のように公益通報者保護法に基づいて限定列举された法律違反に限っているというものです。そこから2、3と徐々に広がってまいりまして、4となると、法令違反にとどまらず、倫理規程等の内部規定の違反、それから規定違反には該当しない不適正な行為といったものまで範囲に含めています。各都市の通報対象事実の範囲の状況をご覧くださいと、4まで含めている都市が主流を占めていることがお分かりになると思います。

また、参考資料②は、内部通報の処理に関する国のガイドラインです。こちらの詳しい説明は割愛いたしますが、例えば、通報窓口をコンプライアンスを所掌する部局にすることや、外部窓口を設けるように努めることなどを定めておりまして、現在の本市の制度もほぼこれに沿った形でつくられています。こちらは、後ほど参考にご覧いただきたいと思います。

以上のことを踏まえ、本市の公益通報制度についても、まずは、通報対象となる範囲について、4に相当するような範囲まで拡大をしてはどうかということ。それから、現在氏名を明かしてということになっているところを、匿名での通報も可能とするということ。また、具体の是正までは求めない、例えば相談レベルのものや情報提供レベルのものであっても受け付けることにするという方向で拡大をしてはどうかということ。それから、窓口についても、市長部局を例にとりますと、現在人事課長になっているものをコンプライアンス推進担当課長にするとか、あるいは弁護士資格を持つ外部の窓口も設置することとしてはどうかとか、そのような方向で見直すことで今検討を進めている状況です。

最後に、資料4の6ページと、資料5をご覧くださいと思います。こちらには、委員会の今後の予定について記載をしまして、行動規範集を作成した後は、実際に仙台市の組織内で活用していくための仕組みづくりを中心に検討していきたいと考えています。具

体的には、第6回の推進委員会を7月下旬に開催予定としておりまして、この中で庁内の推進体制の取りまとめや、コンプライアンスを推進することで実際にどういった組織風土の改善に向けた取り組みがあるのか、そのようなことについて議論していきたいと考えています。

第7回以降の推進委員会では、コンプライアンス推進計画を取りまとめしていきたいと考えています。大体、2か月に1回程度の頻度で開催をしていくことになろうかと思えます。

また、なお書きのところにございますが、職員の意識調査について、この委員会でご意見がございましたが、定点観測的に見ていきたいと考えております。調査項目についても、この委員会でも再度ご意見をいただければと考えております。

また、年度の最後の委員会では、当該年度のレビューということで、実施状況の報告とそれに対する検証などもいただきたいと考えております。説明は以上でございます。

○藤本委員長

ありがとうございました。

それでは、事務局から論点ということで3つ説明をさせていただきました。順に委員の皆様からご意見をいただければと思います。

まず一つが、行動規範集を周知していく上での課題です。とりわけトップのコンプライアンス推進に関する意思を伝えるためには、どのような形でどのように行っていけばよいか。また、このような行動規範を市役所全体に浸透させていくためには、どのような取り組みを行っていけばよいのかなどにつきまして、ご意見をいただければと存じます。この件につきましては、特に外部の委員の皆様のご経験も含めましてお聞きできればと思います。それでは、矢口委員からお願いいたします。

○矢口委員

はい、わかりました。そうしますと、事例を紹介してほしいというお話が以前あったのですけれども、それとの兼ね合いでさせていただいてよろしいでしょうか。

○藤本委員長

はい。

○矢口委員

今回、私が持ってきましたのは富士ゼロックスという会社です。ここは小林陽太郎という会長が経済同友会の代表幹事だったんですけれども、経済同友会自体がCSRとかコンプライアンスに力を入れていて、そこの出身ということもあって、ものすごく初期からCSRとか企業倫理に取り組んだところです。

順番が前後してしまうのですが、組織としての推進体制ということを考える際には、仙台市でも出ていたんですけれども、企業のトップレベル、取締役会レベルで、リスク&エシックス推進会議というのが設けられていて、ここでは議長が社長、仙台市で言えば市長がみずから議長になっている。指名ではなくて、社長が議長になっているという形です。メンバーは、副社長、社内取締役や事業部長レベルまでも含んだ形で、常にコンプライアンスについて大まかな方針を策定するという、そういう流れでやっているということになります。

そこでの方針策定を受けて、実際にコンプライアンスを運用していくのがコンプライアンス推進委員会の役割で、仙台市でもコンプライアンス推進委員会だと思うんですけれども、そこが推進事務局となって様々な取り組みをしていくという形です。委員長は倫理担当の役員がなっていて、常任メンバーは各部門の部長がなっているという形です。

あとは、各部門においてもエシックスマネジメント推進委員会ということで、各部局にコ

ンプライアンスとか倫理を推進する委員会がつくられています。

そういった形で大まかな推進体制というのがつくられているそうです。

あと、社員行動規範を周知する際の課題ですが、どんどん柔軟にその時期に合わせて行動規範を改訂していくことが重要で、富士ゼロックスでもそういった取り組みをしているということ。あとは、社員に配付する際に強制力を持たせるために、この行動規範を守りますというような形で誓約書の提出を義務づけているそうです。あとは、それに合わせて、社員行動規範をより分かりやすくするために、営業ナビゲーターとケースブック社員行動規範というものを発行しています。仙台市でもやろうとしていると思うんですけども、ケース集をつくってという形ですが、ケース集の方とはとにかく分かりやすい事例集でやっていくということを行っている。あと営業ナビゲーターについて、富士ゼロックスというのは、営業主体の会社だと思いますので、営業でどうしても不正が発生しやすく、それが企業にとって致命的になるので、営業だけのために、さらに分かりやすいものをつくっているということです。それが漫画や画像主体で、分かりやすくつくっている。文字主体だと、渡されても読む気がなくなってしまうとかそういうところがあるので、あと若者が多いということで、漫画がすんなりと受け入れられやすいということで、よりかみ砕いたものは画像で周知しているということが言われています。

また、企業倫理の推進体制で、今度は教育ということに戻っていくのですが、教育に関しては、集合教育とインブランチ教育と、WBT。

集合教育は一般に言われる研修で、新卒者の対象、21歳前後の方の対象、30歳前後、あと新任の組織長研修ですとか、そういった形で様々に内容を変えてやっています。

あと、インブランチ教育というのがありまして、これは倫理教育研修事務局、ここだとコンプライアンス推進委員会が、各部のマネジャー職員にトレーナーズトレーニングというものをを行うということです。トレーナーズトレーニングというのは、各部に帰ってほかの部の職員を教えられる、指導できる立場になるように教育をするということです。コンプライアンス委員会の方が部に帰っていてもそういった指導できる立場の人を育てるという、そういう役割をするそうです。

あとは、ウェブペーストレーニング。これはインターネットを使った情報倫理・情報セキュリティ教育で、ネットで受講するのですが、この場合は富士ゼロックスの社員だけじゃなく、情報倫理・情報セキュリティというのはとても大切なので、派遣社員、関連会社の社員も全てネットで受講するという形になっています。この集合教育とインブランチ教育は正社員、正職員が対象で、ウェブペーストレーニングは派遣社員、関連社員も含めて全ての人たちが受講するという体制になっています。

あとは、企業倫理、コンプライアンスを啓発する活動としては、特にホームページ上で企業倫理の研修の実施状況を公開したり、さらに、それ以外のコンプライアンス活動情報をどんどん公開していく、ヘルプラインも積極的に周知していく、ネットや配布物などを使って周知していくという形でやっています。

相談窓口の方は詳しく調べてこなかったのですが、一応は全体的なヘルプラインと、ホットラインという2つの分け方ですね。ヘルプラインは恐らく通報ですとかそっちの方になると思いますし、相談と通報の窓口を分けるということが重要なと思います。いきなり一つだと、相談したいんだけど、それができるかどうかというのも、ちょっと億劫になってしまって、まずは気軽に相談するというところを一つ設けるのが大切なのかなと思います。

あと、企業では今セクハラですとかマタハラとか、そういったジェンダー関係のことが大きな問題になっていますので、それだけに特別に特化した部門のホットライン、ヘルプラインというのもつくっているということです。

最後に、富士ゼロックスの取り組みで特徴的なのは、倫理的監査というものも実行しています。これは経営監査部による内部監査なんですけれども、数値、財務会計とかとは違って、内部統制ではなくて自己監査なのですが、社員の行動規範の展開状況がよくできているかどうかという問題を共有したり、それを踏まえて、ニーズに合っていなかったら社員規範を改訂したり、全体的に広く取り組みをする活動が広がっているかというのを調べる活動をしているそうです。方法としては、基本的に全部門に書面調査を行うという形だそうです。全部門ですとか個人に書面調査を行い、場合によっては抜き打ち的に対面調査を行ったり、書面調査で異常が見られた場合なんかも対面調査を行って、問題点をより明らかにしていくという形でやっているということです。

以上、この3つの関係に即して私の方から事例で紹介させていただきました。

○藤本委員長

ありがとうございます。それでは、八島委員、お願いしてよろしいでしょうか。

○八島委員

重複する箇所もあるかと思いますが、実際に自分が体験したこと、もしくは見聞きした事例をお話いたします。

まず、職員一人一人に分かりやすいように事例集というものをつくっている企業が多いです。あと、組織へ浸透させるためには、やはり勉強会ですとか研修会で、職員一人一人が自分の言葉で納得して、かつ冊子を配っただけではなくて、それを読んで共感するということが必要だと思いますので、勉強会はやはり有用だと思います。

内部統制としては、リーダーが統制環境を整えて、内部統制が構築されます。それを職員一人一人が自分のこととして受け入れて、共感して納得して行動していくということなのですが、随時それがきちんと実行されているのか、いい方向に進んでいるのかということころを、継続的にモニタリングする必要があると思います。そういった活動で、例えば同じような職場のグループ構成員で自己評価をし合うという方法もございます。かつ、自己評価と、グループが相手にしているお客様から評価してもらって、それをフィードバックする。自分の評価とお客様の評価がどういう風に違うのかということ、グループ内で検討し合うという方法をとっているところがございます。

あと、私がおもしろいなと思った研修が、コンプライアンスに反するようなことを犯した社員もしくは職員が、その後どういう風になるかというVTR、幸せだった一家が崩壊していくとか、自分の仕事を失ってしまうとか、そういったものをつくって全社員に見せている会社もありました。その後、社員の方に感想を聞きますと、非常に暗い気持ちになったと、皆さん一様におっしゃっていました。この研修は非常に重いね、と。映像で見ると訴える力が非常に大きいというのを、その研修の後に皆さんにお聞きして、VTRで視覚に訴えるという方法も非常に有用かと思います。

○藤本委員長

ありがとうございました。それでは、里村委員、お願いします。

○里村委員

今日は取り組み事例の発表ということでしたので、私どもフィデアホールディングスの取

り組み事例をご紹介したいと思います。

私どもフィデアホールディングスは、山形県鶴岡市にある荘内銀行と秋田県秋田市にある北都銀行を傘下に持つ、銀行持ち株式会社であります。平成21年10月に設立して、ホールディングス自体はここ仙台に本社を置いているというところです。

コンプライアンスの推進体制というのは、持ち株会社が中心になって、そしてそれぞれの銀行でも行っているということでありまして、今日私がお話しするのは、グループ全体のコンプライアンスの取り組みということでご理解いただけたらと思います。

1つは、法令等遵守方針というものがあまして、これはホームページに載っているのですけれども、A4の1枚程度のもので、基本方針とそれから法令等遵守体制整備の徹底と遵守方法について記載してあります。

ここにある基本方針というのは、皆さんでつくられたのに似ているのですが、そのまま書いてきました。基本方針は3つありまして、銀行の社会的責任と公共的使命を認識し、健全かつ適切な業務運営により社会の信頼の確立を図るということです。それから法令、各種ルール、社内規程等を遵守し、社会規範、企業理念及び行動規範に基づいた公正かつ適切な事業活動を行いますと。もう一つは、これは銀行に特に特有なことなのですが、市民社会の秩序や安全に脅威を与える反社会的勢力は断固として排除しますと、この3つが基本方針としてあります。

それから、その下の規程ですが、コンプライアンス態勢規程というものがあまして、これは17条まであるのですが、少し省略をさせていただいています。最初の第1条が目的です。第2条が最高コンプライアンス責任者を置くということで、CCOと呼んでおりますが、チーフ・コンプライアンス・オフィサーということでありまして、今副市長を長とする組織を考えておられるように理解したのですが、まさにそこをCCOと呼んでいるということです。銀行の場合は、私はCOと呼んでいるわけですが、今ホールディングスの中では副社長をチーフ・コンプライアンス・オフィサーという風に呼んでいます。

第3条は行動基準であります。第4条の基本方針、あるいは第5条のコンプライアンスプログラムというものがあまして、これはホームページに公表するというものです。いくつも名前があるのですが、上から法令等遵守の方針とコンプライアンスの態勢規程、それからその次に第7条にコンプライアンスマニュアルというものがああります。これがご参考になるかと思ひまして少し詳しく説明いたしますと、上記3に記載の役職員全員に配付し、コンプライアンスの周知徹底を図るためのコンプライアンスマニュアルを制定する旨を定めてあります。このコンプライアンスマニュアルというのは、今仙台市でつくろうとしている規範集にぴったり合うものでありますが、これも社外秘のものでありますが持ってきました。150ページあります。中にいっぱい書いてありますけれども、社外秘なものですから、議長の方から皆さんに回して見ていただければと思います。

裏に行きますけれども、取締役会の付議ということがありまして、規程を変えとか制定、改廃するときは、取締役会、いわば民間の企業で言うと最高意思決定機関ですね、ここに付議や報告をするということでありまして。

それから、コンプライアンスマニュアルのほかに、コンプライアンスプログラムというものがありまして、これは年度ベースで見直しをして、毎年4月に新年度号を作成しております。そのコンプライアンスプログラムというのは年度ごとに重点事項が違うので、それを見直し入れるということで、一度規範集をつくってそれでおしまいという考え方ではなくて、

年度別に見直しをするということです。

少し話が飛びますが、先ほど資料5で、コンプライアンス推進委員会の今後の予定についてという記載がありますが、年度の最後の委員会で、当該年度の取り組みのレビューを行うと。これはこの委員会のことだと思いますが、庁内で1年間のレビューを行ったときに次の年度をどうしようかという議論を必ずされたらいいと思います。その時に私どもでは、コンプライアンスプログラムというものがあります。これはA4判で2枚程度のものですが、1年間のレビューをした後で、少し重点事項が変わるところを議論するというものです。

それからグループ3社、ホールディングス、荘内、北都銀行でのコンプライアンス関連の会議の開催状況ですが、ホールディングスは上期・下期ごと年2回やっていて、これは取締役会の報告事項になっています。荘内・北都は四半期ごとに4回開催してしまっていて、中には3社合同、あるいはグループ会社も全部含めて合同のコンプライアンス会議をやるということもしてしまっていて、全体のグループガバナンスはここで保つというようなことであります。

今、見ていただこうとして持ってきたものは150ページを超えるものですが、ここの中にはグループ理念、私たちの行動規範から信用と信頼、公正あるいはお客様への接し方、ルールを守る、上司の心構え等が分かりやすく書かれてあります。これも毎年見直しをして、適宜改廃をしまして、今日お持ちしたのはもう一つ前の年ですけれども、内容的には変わっていません。これで周知徹底するというので役職員全員に配付をしております、後ろに自分の名前を書く欄があります。そしてこれを徹底的に研修で使っていて、業務別研修、そこは融資の話もありますし預金の話もありますし、それから投資信託とか保険を販売するときのマニュアルもあります。ですから、業務別研修には使えますし、それから新入社員、あるいはベテランの人も研修でこれを使っているということでもあります。

それから、幹部が集まる部店長会議というのがあるのですが、ここでは頭取の挨拶の中で必ずコンプライアンスの徹底について、何らかの事例を交えた注意喚起をしています。さっきもありましたけれども、ここはやはり、トップの強い姿勢が大事だと思います。分かっているようで、なかなか徹底するには、こういう工夫や努力が必要じゃないかと思います。

それから、もう一つは今グループでやろうということですがけれども、この7月には外部の講師として弁護士の先生をお招きして、社内通報制度の充実を含む、法務・コンプライアンス全般についての役員向け研修をやろうと思います。ホールディングスとそれから銀行と、3社にわたる役員を対象にやろうということでもあります。

簡単ですが、私どもの取り組み事例についてご紹介させていただきました。

○藤本委員長

ありがとうございます。貴重な資料に基づきまして。これは回覧してよろしいでしょうか。

○里村委員

お渡しすることはできないので、大変申し訳ございませんが、中を見ていただければと。

○藤本委員長

ありがとうございます。それでは、栗原委員、お願いいたします。

○栗原委員

まず体制のお話になるのですが、私が過去に取り扱いとか関与させていただいたものとしては、やはり会社の中で社長がいらっしゃって、コンプライアンス担当の役員がいらっしゃって、その下に部署があって、部長がいて、課長がいてという一般的な流れなのですが、部の中に、呼び名は各会社によって違いますが、コンプライアンス管理者もしくはコンプライ

アンスオフィサーというような、比較的若い年次の方を置いて、その方を中心に研修をするということも多く行われているかと思います。

周知の方法の具体例につきましては、まず、先ほど来お話が出ているとおり、トップのメッセージというのはとても大事なので、例えば社長が新年に各社員に対して電子メールを送って、その中でコンプライアンスを含む今年目標や会社の懸念事項といったものを、自分の言葉で送るといったケースもあります。

あとは、規模が比較的小さい会社であれば、全社員が参加する会合で社長が直接壇上から言葉を発する、あとは役職員の方が集まるところで社長からのメッセージを周知することもあります。それ以外に法務部、コンプライアンスを取り扱う部署の役割として、役職員に対する研修を行う、外部の専門家として弁護士事務所と組んで外部の講師を入れた研修を行うということもあります。あとは法務部の方で適宜行動規範集、コンプライアンスマニュアルとは別に、コンプライアンスマニュアルを生かした具体的な事例に関する研修資料をつくって、その研修資料を用いて議論をするというケースもあります。この研修資料は事例集として作っても同じ役割だと思いますので、事例集で代えられるものかと思います。

あとは、コンプライアンスを担当する部署の役割として、各部署との窓口的な役割があります。各部署に対して研修を行って、さっき矢口先生からトレーニングする人を研修するというお話がありましたけれども、それと同じように法務部がコンプライアンス管理者を研修する。コンプライアンス管理者が何かあったときに法務部に相談しやすいような、密接な関係を日頃からつくっておくということも大事かと思います。

あとは、部内の研修としては、コンプライアンスオフィサー、コンプライアンス管理者がまずコンプライアンスマニュアルの読み合わせを行う。これは、配っても読まない人がいるというケースに備えて、実際に時間をとってみんなで読むということもあります。あとは読んできている前提で具体的な事例について議論をする。この時には部長が中に入って具体的な実務に即した問題提起を行うことで雰囲気が変わりますので、部内の研修も上司の方の役割で色々な広がりが見られるかと思います。

あとは、会社にもよるのですが、eラーニングを使ってコンプライアンスに関する研修を行う。その際には、テストを行うということもあります。先ほどお話もありましたけれども、最近DVDを使ったりした映像を用いた研修もかなりありまして、そういった研修を見ることによって、より具体的に問題提起がなされるというケースもあるかと思います。

あと、参考までに、弁護士会でも倫理研修のようなものがありまして、こちら義務研修と年1回の研修というものがあります。これは事例ベースでの議論になるのですが、選択肢として、白黒はっきりするような法令で切り分けられるような選択肢のほかに、法令ではここまででいいけれども顧客満足度のためにここまでやったほうがいいのではないかといったようなグレーなところも入れまして、「ここまででいいんじゃないか」「いや、もっとここまでやるべきだ」というような内部での議論を促すといったケースもあります。

私からは以上です。相談窓口についてはまた追ってお話があるかと思いますが、その際に報告します。

○藤本委員長

ありがとうございました。それぞれ外部委員の皆様からは具体の事例を踏まえての貴重なお話をいただきました。その際、併せて実際の推進体制も含めた形でお話をいただいたと存じます。

それでは、そういった形でお話をいただいたわけですが、次のステップとして、どちらかという市として周知を図る、あるいは推進体制をつくっていくという段階へ行く際の市役所側の委員の皆さんに、今のお話を受けとめつつ、意見をいただければと思います。

それでは佐々木委員、いいですか。

○佐々木委員

委員の皆さんから周知が大事というお話をいただきましたが、庁内推進体制として、組織的に取り組むことと、繰り返し取り組む、この2点が大事だなと。私は健康福祉局ですが、局として取り組むには私自身が推進役にならなくてはいけない。そして局内の所属長、課長あるいは外部の公所の所属長おりますけれども、その所属長がそれぞれの組織の中できちんと役割を果たせるような位置づけで進めなければいけないと考えております。

○藤本委員長

ありがとうございます。小島委員、お願いします。

○小島委員

なるほどなという、皆さんからの事例を承りました。昔、いわゆるTQC運動というんですかね、トータルクオリティコントロールという、工業製品等の歩留りをよくしていくことで改善を全社挙げてやっていくという運動があって、それは世界的にも評価されていると思うのですが、組織全体でそれを運動体として取り組むというところが非常に大事なのだろうと。

各外部委員から事例等の説明がございましたけれども、やっぱり民間でいくと法務部、我々役所でいくと総務局、そこだけがひとり踊るのではなくて、今、佐々木委員も言いましたけれども、我々いわゆる担当局を抱えている身として、現場サイドとしても十分にそれを運動体として認識をして取り組んでいく、それをPDCAサイクルに乗せて検証していく。それを市全体としても検証していくとか、そういう全体としての取り組みの姿勢というのが非常に大事なのだろうという風に、今4名の外部委員の方からの報告等を受けて思いました。

○藤本委員長

ありがとうございました。じゃ木村委員。

○木村委員

組織的な対応というのは同じだと思いますが、いただいた中で自己監査の話がありまして、これを職員一人一人が自分のものとしてやっていくためには、一回覚えただけではなくて、それに基づいて自分がどういう行動をしているかというところを自己監査していくことによって考え方が継続されていくのかなという風に思って聞いておりました。こうした取り組みが必要なのかなということと、それから周知について、自分の今の職場に置いたときに、自分がどういう行動をすることによって、職員の人たちに知ってもらえるかなと考えていて、まだ中身については固まっていないのですが、できる限り直接担当の職員に私自身が問いかけたり話しかける、そうしたことをやればなという風に思って聞いておりました。いわゆるトップというのは市長ですので、市長の考え方をみんなで共有し、理解をしていただくということは必要だと思うのですが、それに重ねまして、その部局の長たる私が、直接そうした話を私の考えをもとにお伝えしていくというようなことをやっていく必要もあるかなというのを、ちょっと思いながら見ておりました。

もう一つ感じたのは、今、里村委員から見せていただいた中身。ざっとしか見ていないのですが、書いてあることは、基本的にやっぱり常識なんですよ。その常識を見た

けで、一般の職員の人たちは「こんなこと知っているよ」と、もしかしたら言うてしまうかもしれない。それを、先ほどもあったように、繰り返してやっていくことが、なんだかんだ言いながら重要なのではないかなと思っておりました。以上です。

○藤本委員長

ありがとうございました。じゃ加藤委員。

○加藤委員

先ほど、読み合わせをするというような具体的なお話もありましたが、窓口を抱えている職場環境の中で、行動規範集を手にとって読み合わせする時間を実際どうやってとるか、それ自体が大きな課題なんですけれども、民間で言えば法務部とかあるいはそういった部分、このコンプライアンスの事務局の機能を果たす身として、読み合わせとか朝礼とか、小グループでの研修とか、そういった個別の取り組みができる環境を整えるためにどうしたらいいかという課題。それから、個別の各部署での取り組みとして、例えば、こういう工夫をするところ、こういう時間を生み出せるかもしれないとか、あるいは限られた時間だけれどもこういう工夫をしているところがありますよとか、そういった情報を全庁に向けて発信するということが課題かなと思いました。もう一つは、先ほどコンプライアンスオフィサーというのが、横浜市の例だと課長のところが現場の中で取りまとめ役になっているということなんです、この間、職員のアンケートの時にもお話ししましたが、課長だと若い人が自分の意見が上げやすいのかとか、そういったのがあると。若手のコンプライアンスオフィサーというのを取り入れるのも一つの手かなと思ったときに、先ほどありましたように、トレーナーのための研修といった仕組みというのも考えていって、若手の職員が個々の職場でコンプライアンスオフィサーとして取り組みを進めていけるようなフォローというのも、総務局としては大きな課題だなと思いました。

○藤本委員長

ありがとうございました。これまでの委員の皆さんのお話について、芳賀次長、いかがですか。

○事務局（総務局次長）

ありがとうございました。まずは、これから推進体制の原案を作っていくに当たりまして、皆様からいただいた意見をもとにさらに原案を整理していきたいと思っておりますけれども、やはり一つは、皆様からお話の出た、トップの意思をどうやって職員に伝えるか。メール等、色々やり方はあると思いますが、そこについてさらに我々としては考えを深めていきたいというのが一つです。

それから、納得・共感という言葉、確かにおっしゃるとおりだなと非常に思いました。今もお話が出ましたが、当たり前のことを読んでも恐らくなかなか納得はしないし、共感もしないし、行動もしないだろうと。そういう意味では事例集というお話が各委員さんから出ましたけれども、前にもお話ししましたが、仙台市というのは色々な職場がありますので、通り一遍の事例集ではなくて、その職場、職場に合ったような事例を工夫して作って行って、それを繰り返し見ることによって自分自身が納得・共感できるのかなという風に感じたところです。ですので、そのような事例集の作成にも心を砕いてまいりたいと思っております。

○藤本委員長

ありがとうございます。仙台市自体、様々な職場がある中で運営されているわけですが、小島委員のお話に出ましたが、TQCは、昭和50年代にQCからもう少しトータルに

ということで出てきて、仙台市が研修事業で取り入れられないかというのを検討した時期があります。これはとっても難しいというのだけは、全体的にそれを高めていくだけの環境にはまだないという部分ということは、非常に当時感じまして、これはやはり全体でやろうとしないと難しいわけですよ、あの時代でも。そういうのにどうやって取り組んでいけるのかなと思いつつ問題意識として当時持っていたことを今思い出したりもしました。

特にコンプライアンスの問題で、今お話しいただいた中での違いの一つとして、仙台市の公務員の場合は、不祥事・不始末が起きると、いわゆる綱紀肅正という形で「こういうことは許されないから、ないように、服務規律の徹底を図るように」という通達をします。例えば市長が直接訓辞をするような場合でも、そのようにします。今のお話を聞いていますと、そこだけの話ではなくて、事業推進との関わりをつくっていく中でお話をいただいて初めてコンプライアンスというのも説得力を持つのだなという風に思いましたものですから、その辺をさらに色々な事例集に落とし込んでいくとか、あとは非常に貴重な内部資料を拝見しましたので、まだ我が方にはそれだけのものは持ち合わせもないというのが正直なところがありますけれども、今回をきっかけの一つずつ蓄積して、内容をつくり上げていかなければいけないですね。さらに、それは例えばトップを中心にした周知の徹底が必要だという部分。多分公務員の場合は、私の方を振り返ってみても、その辺は今のお話からするとまだまだ十分でないのだと思いましたが、今後、行動規範集ができて、それを庁内の徹底していく作業の中で、その辺を詰めていきたいと思いましたが、ありがとうございました。

それでは、3点目として申しておりました職員の相談窓口について議論をお願いしたいと思えます。事務局からも説明をいたしましたような形で、現在の公益通報制度は、公益通報者保護法に基づくような形で運用をしておりますけれども、実際にそうじゃないという部分の窓口、もっときちんと相談ができるところ、気軽に相談ができるというのが意識調査の中でも出てきた部分がありますものですから、その辺のどういった対象なりを考えて、どのように進めていったらいいのかについてご意見をいただければと思います。栗原委員から、お願いしてよろしいでしょうか。

○栗原委員

まず、相談窓口について言いますと、やはり前回の職員の意識調査の中で、相談窓口の利用が少なかった。その原因は周知されていないというところだと思います。その周知を図ったときに、では実際どういう制度かを見ていったらば、実は保護される通報対象範囲というのがすごく限定されていたというのは、かなりまずいのではないかと思います。基本に、その制度を利用しようと思うのは、この制度を使って通報しても自分に不利益がないという安心感があるからだと思います。どういった行為に対してそういう安心感を得られるかというのを紐解いていくと、実は特定の法律に規定した行為しか保護されなかったというのでは、自分のこれから通報しようとしていることは通報対象事実に入るのか入らないのか、その迷いが生じる時点で、もう通報から遠ざかってしまうと思います。そういう場合には、通報対象事実を広く捉えて、法令違反だけではなくサービス規律違反といったものも対象とするというのが、まず大前提として必要になると思います。

かつ、相談窓口としては、「通報」という敷居の高いものではなく、通報対象に入るものなのかですとか、これをどうしたらいいのかという、相談レベルでまず受け付けて、すくい上げる。その中で、これはまずいのではないかとこのものについては、通報につなげていくというような相談と通報。そういった形の、両方の窓口での受け付け方が必要ではないかと

思います。

かつ、受け付けの内容としても、実名だけであるとすると、やはり実名についてはすごく抵抗感がある方はいらっしゃいますので、まず匿名でも受け付けられるという前提に立った上で、ただし匿名の場合には調査が難しいところがあるので、できれば実名で教えてほしいと。その場合には、「私たちは守秘義務を負っているので、名前は明かしません。あなたに対しても不利益は生じません」というような、まず窓口で相談者の方に来てもらって相談者の方に制度を説明して、最初は匿名のつもりだったけれども、そこから実名を聞き出して実効的な調査、それに対するフィードバックにつなげていくという、そういう道筋を立てることが大事ではないかと思います。

かつ、窓口の種類についても、人事といったところだけではなくて、コンプライアンス推進の部署が受け付ける。それについては、内部で不安があるようであれば外部窓口を使う、これを弁護士事務所がなっていることもありますけれども、その場合には、弁護士事務所の電話で受けることもありますし、専用の回線を設けることもありますし、その内容は色々あると思いますが、外部窓口の利用というのも検討されてはどうかと思います。以上です。

○藤本委員長

ありがとうございました。それでは、里村委員、いかがでしょう。

○里村委員

あえて混乱するようなことを言わせていただきたいと思いますが、通報制度というもので従業員の人がどこか窓口に出てくるということは、経営としてはだめなんです。つまり、通報制度が活用されて、年間に5件ありましたとか、こういう事象がありました。多分そういう検査があつたら、ゼロだと通報制度がワークしていないという指摘を受けやすいのですが、経営というのはそういうものではないんです。今栗原先生がおっしゃったような通報制度は作っておく必要があると思います。でも、それでいいということではないということをお話ししたいのですけれども、民間企業の場合は、日頃から上司と部下との間で、家庭の中で困ったことはないかとか、今度の賞与の査定はちょっと低いけれどもなぜなんだとか、それから今の仕事をすごくよくやるようになったから転勤をして新しい仕事に挑戦しないかとか、家庭のこと、仕事のこと、人事の言葉で言うとキャリアカウンセリングとか、あるいはコーチング。それをやっていたら通報制度なんか要らない、そういう風に思います。

ですから、私は、結果として通報制度の実績はゼロでも、今申し上げたところがきちんとやられている組織の方がいいと思います。そういう観点からいくと、補完的な制度なんです。もっと言えば、外部に電話をするのではなくて、自分の支店長、あるいは課長に相談すればいいんです。それがなかなかやりにくかったら、つまり自分の働いている職場でそういうことが言いづらいことも大いにあると思います。その時は窓口を作って、人事部じゃなくしています。今私どもがやっているのは、お客様から色々なクレームだとか要望を受ける窓口があって、そこに従業員も電話していいことになっています。人事にはその情報は行かないということになっているのですが、内部通報制度というのは、民間ではメインストリームにはするつもりはないです。結果としてゼロであっても、今申し上げた上司と部下との間のコミュニケーションが非常によくとれていれば、そちらを尊重したいと思います。

補完制度のあり方としては、何はやっていい、何はだめだというようなことだとか、さっきの1から4がありましたけれども、それは何でもいいとすべきだし、それから窓口はできるだけかけやすいところとすべきだと思います。ここは役所の皆さんの考え方とあるいは違

うかもしれませんね。そこは民間というか、民間でもあるいは違うかもしれませんが、私どもはやっぱり一人一人の行員を家族のように、仕事を通じて成長するように、親としてアドバイスしていく、コーチングをしていくということを非常に大事にしていますので、あくまでも通報制度というのは補完的的制度です。今は作らないと何か法律に違反すると言われるんじゃないですか。ですから、法律に違反するから作るということではなくて、やっぱりマネジメントをしていくための一番大事なところ、それがむしろ欠けているようでしたら注意するようにはしています。そういうところで、根本のところであえて考え方が違うところを申し上げました。

○藤本委員長

ありがとうございます。矢口委員、お願いします。

○矢口委員

相談窓口なんですけれども、さっき1から4というレベルがあったと思うのですが、私としては4まで広げるべきだと思います。仙台市として、法律だけではなくて、そういった倫理的な問題もコンプライアンスに含むという以上は、4が妥当なのかなと思います。

外資系になりますと、CSR報告書等を見ますと年間1,000件の通報があるとか、1,000件以上とかは結構ざらです。それはなぜかという、やはり今、里村委員もおっしゃったように、CSRの仕組みを作って、うちはこれだけ機能しているというのを外部にアピールするという狙いもあると思うのですが、使いやすくしているというのは事実だろうと思います。職場内で解決できればそれが一番なのですが、でもなかなかそれが難しい問題もある。東京電力で原発の数字を改ざんしている問題ですとか、三菱自動車のリコール隠しとか、雪印食品の食肉偽装とか、そういうのも全部内部告発で明らかになって、結果として公益的にはプラスになったという事例があるので、余り使い過ぎるとかそういうのはいけないと思うのですけれども、やはり制度を準備していくのは必要だと思います。

ただ、日本人の感覚としては、こういった通報というのは「密告」ということで、悪く捉えられるということもあります。それを公益の観点から適切であれば評価されるものなのだという形で、そういった考え方自体を何とか改善していくべきなのではないかなというようには思います。そういった観点からすると、コンプライアンス教育を行う際には、相談窓口の機能についてもぜひ研修をして、こういった形で使うことができるということを示す必要があると思います。ただし、その際には、今里村委員もおっしゃったように、個人の不満と、公共善と公共悪に関するものとの違い、これを明確に峻別して、相談する前に一度客観的に見直して、それが通報に値するものなのかどうかをしっかりと考えた方がいいと思います。

あとは、公益通報を考える際には、その組織の中だけじゃなくて、業者の方が「あれっ、おかしいことをやっているな」とか、そういったことで外部のステークホルダーが気づく場合があります。そうした外部のステークホルダーも、相談とか公益通報していいのかどうかとか、そういったところまで検討していくべきではないかなと思います。

○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

私が上場会社の監査で拝見しましたところ、東北の上場会社なのですが、年間の内部の通報はないか、もしくは一、二件というのが一般的なレベルなのかなと思います。各会社で設置してあっても、実際に「相談ありましたか」と担当者の方にお聞きすると、「いや、なか

ったんです。ちゃんと設置しているんですけどね。」という話で、周知もしているけど、通報はないということなので、多分一般的な日本人とか、特に東北人は、なかなか利用しづらいというところが実情なのかなと思います。ですので、もう少し敷居の低い、ちょっとした相談事もできる、「自分はこういう風にしようとしたのだけれども、本当にこれでいいのかな」とか、気軽な感じで相談できる場所があったらいいのかなと思います。

○藤本委員長

ありがとうございます。里村委員のご指摘は、こうあってほしいということも含めましてお聞きした部分もありがとうございます。そういう意味で、内部の職員の委員はそれぞれ30数年のキャリアを持って、役所の職員をずっと見てきていますから、今のようなそれぞれ皆さんの意見をお聞きした上で、どんな印象なり感想なりを持ったか。その中で、こういった窓口をどうしていったらいいのかについてお願いをしたいと思います。

○木村委員

身につまされると言ったらおかしいのですが、例えば自分がこのキャリアの中でそうした相談を受ける機会があったかという、ほぼ皆無だったろうと思います。個人的に悩みを相談されるというのはあるのですが、職場の中の状況がどうだこうだというのは聞いたことはないだろうと。やっぱりそういう体質と言ったらおかしいのですが、そういうものあるでしょうし、本当は言いたいんだけど、言える雰囲気ではないという雰囲気を我々が出していたのかもしれないなと思っております。

そういう意味では、重大になってからというより、今お話しいただいたように小さいうちから「こんなことがあったんだけど、自分で判断できないんだけど、どうなんだろうか」というような趣旨の相談ができる窓口があればいいなと私も思います。ただ、職場の中に作ってしまうとやっぱり構えてしまうのかな。外部で、電話やメールといった手法でアクセスできるようなものを、まず作ってみる必要があるのかなということを感じました。

それから、里村さんからお話しいただいた、キャリアカウンセリング、コーチング。確かに大事だと思うのですが、多分それは我々の能力の中に欠けているような部分があるのではないかなと思っております。そういう意味では、管理職、管理的職になった者について、そうした研修を強めていく方向性というのも必要なのではないかなと感じたところです。

○藤本委員長

ありがとうございます。じゃ小島委員、お願いします。

○小島委員

私は相談を受けた経験がありまして、いわゆるハラスメントみたいなものも含めてなんですけれども、各局に例えばパワハラも含めてハラスメントの担当者というのをつけていると。市役所全体としてもあると。だから、その中に困っている方が直接言いにくい、特に市の場合だと正職員だけでなく臨時職員もいます。それも倫理規程は当然守らなくてはいけないという立場の人間ですから、そういった方々も保護というか、守っていかなくてはいけません。その時に風通しがいいかという、やはり内部にそういう窓口を設置してしまうとなかなか言いにくいという雰囲気があるんだと思うんですね。私は部長だったんですけども、周りの職員が見かねて私のところに来て、大変困っているようだということで、いわゆる職場環境としてどう見ると。私の立場としては、そういうことで色々動いたという経験がありました。そういう意味では、やはり内部に窓口を置くというのは、なかなか言いにくいと。先ほど矢口先生から密告という話がありましたが、日本人としてはそういう感情を持つ

ているんだろうと思うので、そういう意味では、もう少し相談あるいは通報しやすい環境を作る必要があるのだろうと、私は思っております。そういう意味では、外部にそういった窓口を設けるということは、非常に大事なかなと思っております。

もう一つは、民間も同じかもしれませんが、目安箱というわけではないですが、各都市やっているんでしょうけれども、「市民の声」ということで、いわゆる市長へのお手紙というやつですね。それは市長も一通り読んで、広聴相談課から各担当課の方に来て、それに応えていくという制度があります。その中で、いわゆる制度的にどうのこうのじゃなくて、いわゆる改善策みたいなものですね、これは非常に都合が悪い、これはやっぱり改めるべきじゃないか、ということで、組織としてはこれでいいという風に思っているんだけど、どうも外部から見るとちょっとやっぱり違うのかな、市民感覚から我々はずれているのかという指摘を、市民の声としていただくというのがありまして、内部的なそういう通報制度窓口としては外に設けるというだけではなくて、市民の声って私は個人的には非常にいい制度だと思っております、それも併せて取り組んでいくことが必要かなと思っております。

○藤本委員長

ありがとうございます。佐々木委員。

○佐々木委員

相談窓口、広い対象範囲にすること、使いやすいものにすること、内部でも課長レベルでの相談相手とか、それから外部の弁護士にお願いすると、そういった工夫というのは大事だと思っております。それを職員がきちんと知っていないといけない。公益通報制度のアンケートで、知らないという方が結構いましたので、きちんと知っているようにするということがまず制度としては大事だと。その上に立って、先ほど里村委員がおっしゃられたように、そういう制度は補完的で、組織の中で上司と部下、あるいは横の連絡も含めてきちんと風通しよく意見交換なり色々な訴えをする。あるいは上司としてはそれをきちんと受けとめてアドバイスできる、そういった部分の大事さという部分は、我々組織的な研修の中でも十分とは言えなかった。管理職としてその部分はきちんと認識して、組織の運営に当たる必要があると感じました。以上です。

○藤本委員長

ありがとうございます。じゃ加藤委員。

○加藤委員

私も言おうかどうか迷っている時に小島委員に言われたのですが、先ほど矢口委員から、業者さんとか外部の関係者さんの声をどう拾い上げるかというお話がありましたけれども、まさに市民の声みたいなものがそういう役割を果たすケース、現実にこれまでも職員の行動についてそういったものがきっかけになって是正されるということも経験してきました。そういう意味で、市民の声というのは、窓口として設けてはいないわけですがけれども、非常に有効に機能していると認識しています。

もう一つ、外部通報窓口について、先ほど相談とか通報というのは不平不満とは違うという話がありましたが、色々な市民の声等の中で、市の職員も市民と言えば市民なのかもしれないという認識で書いているようなものもあつたりすることがあって、外部窓口で弁護士さんに相談するとなると、先ほど言ったように、これが単なる不平不満なのか、それともそうではなくてきちんと公益的なものを考えての意見なのかどうかというのを一旦考えて、自分で判断して、それから相談するということになれば、単なる不平不満で一時的思いで相談す

るといことが抑えられれば、それなりに機能し得るものなのかなという風には感じました。

実際、内部管理の仕事が多くて、不平不満をストレートに受けるような形の仕事の経験が多かったものでこういう発言になったわけですが、あとは内部管理の経験が長いということからの反省をすれば、急にここ数年キャリアの話職員向けにするようになりましたが、現実には、個々の職員に向かって、あなたのキャリアデザインを考えて仕事をしなさいねと言っておきながら、その個々の職員に対して相談を受ける上司の側のキャリアカウンセリングやコーチング、そういった部分の研修が実は疎かになっていて、職員はキャリアデザインを持ってと言われるけれども、一体どうしたらいいのかなと悩まされている状況にあるのかなと思いますので、上司の側のキャリアカウンセリング、コーチングという、そういうところの研修を、もう少しスピードを上げてやっていかないと、なかなか職員の悩みが解決できないままに時間だけが過ぎていくなという風に痛感しています。

○藤本委員長

ありがとうございます。じゃ芳賀次長から。

○事務局（総務局次長）

色々ご意見ありがとうございました。相談窓口、通報窓口につきましては、外部も含めて職員がより使いやすい窓口を設置するように考えていきたいと思ひます。

あと、お話しいただきました、職場内での環境について、今回、委員の皆様方からお話を伺っている中で、ゼロからマイナスだけではなくて、ゼロからプラスに行く、前向きなコンプライアンスの推進というお話をいただいてきたと思っております。それが一つは、市長も言っておりますが、組織風土の改革ということなのだろうと私は思っております。資料4にも書かせていただきましたが、まさに風通しのいい職場というものをつくっていかねばいけないのだろう。それをつくっていくことによって、職員一人一人のモチベーション、モラルが上がっていき、ひいては組織が強くなるのだろうと思っております。昨今、管理職自身が忙しいということと、私の経験からいきますと、ハラスメントとプライバシーということが大きく取り上げられてきて、なかなか上司と部下とのコミュニケーションがとりにくいような環境もあるのかなという風に自省をしておりますけれども、私自身も部下にもできるだけ職員との面談とかそういうものを多くとるようにということを言ってきましたし、そのような努力もしてきたつもりでございます。そのような組織としての自浄作用ができるような組織づくりにも努めていきたいと思ひます。以上でございます。

○藤本委員長

ありがとうございます。

今回3,800名からの意識調査の中で、145人の職員が職場における不正と思われる案件について見聞きしたという回答を得まして、質問の設定でもう少し微妙なところを整理した形で質問すれば、もう少し145の内訳が見えた部分もあったかと思ひますが、それは今後工夫をしていかなければいけないなと思ひながらも、ある意味で前提として職員がそういう反応をしているという部分について見ますと、やはり組織として役所として、みずからきちんとそれを受けとめた形で職員との信頼関係のもとで対応していかなければいけないんだなという風に思っています。その意味で、ただいまお話をいただいたような窓口のあり方について、なおそれは補完的な意味合いであるということも極めて大事でありますけれども、そういったところをきちんと整えて、職員からの声を受ける体制を整えなければいけないだろうと思っておりますので、それはなお事務局の方で検討をさせていただきたいと存じます。

今の時点で以上でございます。何か補足のようなご発言があればお願いをいたします。

○里村委員

今の通報制度の意見は、私先ほど申し上げましたけれども、やはりおっしゃられたような風通しのいい職場をつくっていくんだということとか、それからここにある実践行動の中ではチーム力を高めるというようになっていくわけですね。これを本気でやる気であれば、部下のことが気になりますよね、チームですから。スポーツで言うと、サッカーや野球をやっているの、一人でやっているわけではないですから、監督にしても、背番号10番がちょっと調子悪かったらチームとして勝てないわけですね。ですから、やっぱり一緒に働く人への気配りや関心を高めないと、決してチーム力は高まらないわけです。それで、もしそれをやれば、外部になんか通報する人はいなくなると思います。ですから、仙台市として、結果として外部通報を使った人がゼロだという時は、悪かったのではなくて、よかったという風に思えるかどうかだと思います。

もう一つは、外資系の企業の話が出ましたけれども、日本の企業と外資系の企業で一番違うところは、終身雇用かそうでないかということです。今の若い人たちは終身雇用というものを必ずしも望まない人も増えてきているのも事実です。でも、外部通報が1,000件あったからCSRが進んでいるという経営の思考経路は、基本的には終身雇用を前提にしていないわけです。ですから、市の職員をマネージしていく市長をトップとした一つの経営体と考えた時に、やっぱり職員の多くは終身雇用で、この仙台市のために働こうという風に来ている方が多いと思いますので、それはそれで外資系の考え方とは全然違うんです。私たちも中途採用はやっていきますけれども、やはり終身雇用の血の通った組織運営というものは我々日本人になじみもあるし、その方が結局、チーム力を高めることはできるんですね。ですから、そういう意味で、外部通報制度を検討されたいと思いますし、私、いい判断だったと思うのは、この規範集を作ることと外部通報制度をどうするかについて、項目としては分けて検討されています。それは非常にいい判断だと思います。その後でどういう風にこれにくっつけていくかというようなことがあるわけです。先ほどご覧いただいたコンプライアンスマニュアルに、外部通報制度を入れるかどうかは、私たち多分喧々譁々の議論をすると思います。コンプライアンスと通報制度と、どういう関係があるのかということも含めて検討する。ただ、通報制度自体は入れておかなければいけないと思いますけれども、もちろん外部の人にどうぞ電話してくださいとはやりますけれども、それがたくさんかかってきたら制度がうまくという風には直ちには判断しないということです。

それからもう一つ、せつかくの機会ですから、このお話を聞いていて、資料4の4ページを見ていただきたいと思うんですが、庁内の推進体制です。ここは非常に議論をしていただきたいという点がありまして、まず、いわばチーフ・コンプライアンス・オフィサーを藤本副市長さんになっていただくと。その上に最高責任者として市長があるという形になっていますが、左のところでも局区統括コンプライアンス責任者というのがありますが、これは局長ないし区長にするのか、ナンバー2の人にするのか。これはきちんと議論された方がいいと思います。

それから、コンプライアンス推進員というのは、一つの案として各課の課長という風になりましたけれども、先ほどどなたからかご意見が出ましたけれども、案外若手のしっかりした人をコンプライアンスの推進員に置くという手もあります。そうすると、課長さんにするのか、若手にするのか、でも両方必要だなということ、コンプライアンスの推進、主任という

か副担当というか何か。つまりこの図の中で、そのところまで色々議論されたい。

もう一つは、コンプライアンスの推進委員会とコンプライアンスの推進委員会幹事会とありますけれども、これは役割を議論された方がいいと思います。しかも組織図上は横に線を引いていますから、どちらが上部組織かはっきりしないんですね。幹事会と推進委員会の役割、これは何か頭の中にそういうことがあって書かれていると思いますけれども、ここの2つを並行に並べていますけれども、メンバーも含めてもう少し議論されたいと思います。

○藤本委員長

ありがとうございます。では、事務局においてなお、その辺も含めて検討をお願いします。

(3) その他

○藤本委員長

それでは、議事(3)その他になりますが、事務局からお願いをいたします。

○事務局

皆さん、多岐にわたるご意見ありがとうございました。

その他でございますけれども、次回の推進委員会の日程でございますが、今後の予定については、先ほど資料5を中心に説明させていただいたところでございまして、7月の下旬にもう一回ということで考えてございます。日程等についてはまた調整させていただいて、後日ご連絡をさせていただきたいと思っております。

また、本日、出し切れなかったような追加のご意見等ございましたら、また事務局の方に申し出ていただければと考えてございます。以上でございます。

○藤本委員長

どうもありがとうございました。皆様の方からございませんでしょうか。

3 閉会

○藤本委員長

それでは、大変長時間ありがとうございました。

次回、日程についてはまた事務局からご連絡申し上げますので、どうぞよろしくをお願いいたします。本日は以上でございます。

以上、議事録の内容につきまして、すべて相違ありません。

平成 27 年 7 月 30 日

議事録署名者

(委員長)

藤本 卓

(委員)

佐々木 洋