

令和6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7年2月6日（木）14時55分～17時00分

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、伊勢文葉委員、遠藤弘一委員、小山かほる委員、栗原さやか委員、柴田由紀委員、田尾祐一委員、高橋洋子委員、矢口義教委員

議事：

1 開 会

2 議 事

(1) 令和6年度職員意識調査の結果（速報）について（報告）

(2) 仙台市コンプライアンス推進計画〔令和7年度～令和11年度〕（素案）について（協議）

3 閉 会

< 配付資料 >

【資料1-1】 令和6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6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2】 仙台市コンプライアンス推進計画〔令和7年度～令和11年度〕（素案）

【参考1】 仙台市コンプライアンス推進計画〔令和4年度～令和6年度〕

1 開 会

○藤本委員長

大変寒い中、またお忙しい中、本日はご出席いただき、誠にありがとうございます。今回の会議では、前回に引き続き、次期「仙台市コンプライアンス推進計画」の策定に向けて、ご意見を頂戴いたしたいと存じます。約10年前になりますが、本市は目指す姿として「コンプライアンスの推進を図ることで、市民との強固な信頼関係を構築し、職員一丸となって全力で仕事に取り組む市役所」を掲げたところです。改めてこの推進理念に立ちかえりつつ、この間の社会環境や組織、職員の変化に的確に対応することを改めて念頭に置きながら、新しい計画を作ってまいりたいと考えております。引き続き、委員の皆様には、忌憚のないご意見やご提言をいただきますよう、お願い申し上げます。

それでは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）

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、全10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5条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

議事録署名委員の指名をさせていただきます。50音順をお願いしておりますが、前回10月の会議で柴田委員をお願いしておりましたので、今回は田尾委員をお願いいたします。それでは議事に入ります。始めに報告事項といたしまして、令和6年度職員意識調査の結果（速報）についてでございます。

2 議 事

(1) 令和6年度職員意識調査の結果（速報）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

概況をご説明いたしました。次回委員会ではより詳細な分析をした報告書を、確定版として報告させていただき予定としております。また、次の議事である次期推進計画の素案の中でも、調査結果の一部の設問についてご説明することとしております。本日は速報ということでございますが、委員の皆様におかれまして、現段階で何かご意見、ご指摘等ありましたらお願いをいたしたいと思っております。

○伊勢委員

上がった項目・下がった項目ありますが、まずはやりがいを持っている職員が8割、誇りを持っている職員が9割近くと、これだけの職員が、やりがいや誇りを持って取り組んでいるということは、実はすごいことなのではないかと感じております。もちろん職場によってばらつきもあり、もっと上を目指すべきなのはもちろんということはあると思いますが、今これだけ職員ができていて、努力しているということを確認していく姿勢も大切だと思っています。

○遠藤委員

「Q2 職場において、あなたの仕事に対するやりがいや意欲を高めるために、有効または必要だと思うこと」で、昨年度は「ワーク・ライフ・バランスの確保」と「仕事を上司等から認められること」が同率一位だったのが、今年度は「ワーク・ライフ・バランスの確保」が一位に上がりました。特に若手の職員について感じることで、執務環境、仕事のやりやすい環境を重視していると思っております。年配の職員だと、自己肯定感や、重要な仕事をやり遂げたという達成感がやりがいに繋がると思いがちですが、意識調査の結果として、今は、仕事をやりやすい環境、バランスよく仕事ができる環境のほうを重視している傾向があると感じました。

○柴田委員

全体として、意識調査前半の、仕事に対する個人の意識についての設問では、経験のある管理職は高いが、若年層はまだ足りていない部分がある、ということが出ています。一方、後半の組織風土や内部統制では少し違っています。例えば「Q35 あなたの職場では、ダブルチェックの実施や手順書の整備など、ミスを防止する仕組みが整っていると思いませんか」について、一般職ができていないと感じている一方管理職はできていると思っている、また特に30代は整っていないと思っている。管理職と一般職の間で生じている差を埋めていかなければならない。そのためには、意思疎通、意見を言い合える職場ということが大事になってくると感じました。

また、新設の「Q32 あなたの職場は、進捗管理がままならなかったり、業務改善に着手する暇がなかったりするなど、処理が追い付かないほどのたくさんの仕事がある状況ですか」については、他の設問とのクロス集計などがあると、忙しさ・職場の雰囲気に関する傾向で見えてくる場所があるかもしれませんので、今後の詳細分析を待ちたいと思っております。

○高橋委員

「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」について感じたこととして、市役所の人事評価の中には、部下からの評価ということで、係長職から課長職を評価するというものがあります。課長としては育成・指導をやっていると自己評価していても、部下から見ると、そうではない、そういう姿勢を見せていないという評価になっていることが結構あり、職員意識調査の示す傾向とも合致していると思えました。以前だと、自身が担当する業務以外の研修にも参加することは結構ありましたが、現在、特に区役所は窓口業務があるので余裕がなく、区役所の中で職員研修を企画しても参加者が多くないということがあります。自分にプラスしたいということを実現する環境を持ちにくいかもしれないと感じています。

また「Q29 あなたの職場は、個々の職員の背景や状況、任用形態に関わらず、チームの一員として互いに尊重する雰囲気がありますか」に関連して、会計年度任用職員の意見を聞いてみると、会計年度任用職員自身は誇りを持って、役に立ちたい、取組みを工夫したいという思いで、高い意識を持って仕事をしている。一方、職場によっても差があるのですが、それを職場の中で話す機会がない、職場全体で認め合う機会がないという状況があるのかなと感じています。仕事に対する想いを聞く場も大事だと改めて感じたところです。

○栗原委員

全体的に、背景に業務多忙があるように感じたところです。新設の「Q32 あなたの職場は、進捗管理がままならなかったり、業務改善に着手する暇がなかったりするなど、処理が追い付かないほどのたくさんの仕事がある状況ですか」の53.4%を、高いとみるか低いとみるか評価は分かれるところだと思いますが、個人的には半数の職員がまあそう思う・そう思うと回答しているのは、それなりに忙しいという印象を持ちました。多忙であるがゆえに他のことまで手が回らないということもあると感じています。例えば「Q30 あなたの職場は、職員の指導・育成を積極的にやる雰囲気がありますか」は72.1%で、全体で見た時に低い数値になっています。私が職員相談窓口として話を聞いている限りでも、教えてもらえない、誰に聞けばいいのか分からない、引継ぎや教えてもらう体制がないのでどうしたらいいのか、という相談が一定数あります。忙しいことや、担当者が明確に決まっておらず、そういった環境に目を配れていないという状況があるのではないかと感じました。

それから、以前この委員会でも、本庁と区のありように関する大きな見直し、例えば本庁と区役所の人材交流だとか、異動時期の変更とか、今まであり得なかったぐらいの大規模な見直しの話があったと思いますが、それらの取組みはまだ効果が発生するような段階にはなく、この意識調査の結果の時点では従前どおりの状況での回答ということでしょうか。

○事務局（コンプライアンス推進担当課長）

昨年度、この委員会でもご意見をいただきながら策定した「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」に基づいた取組みとして、本庁と区の人事異動の活発化や繁忙期を避けた異動時期の設定など様々なものをあげています。まだ効果としては見えていないところではありますが、取組み自体は着実に進めております。対応方針に関する取組みの内容等につきましては、次回の委員会の中で今年度の報告をさせていただき予定でございました。

○栗原委員

取組みに対する効果測定という形で報告を紐づけていただければと思います。

○小山委員

「Q38 あなたは、仮に自分がミスをした場合に、速やかに上司に報告ができると思いますか」
「Q39（係長職以上のみ）あなたは、部下がミスをしたときに、頭ごなしに叱責することなく受け止め、速やかに上司や関係部署へ伝達することができていると思いますか」の回答が高い水準であり、素晴らしいと感心しています。

一方、「Q35 あなたの職場では、ダブルチェックの実施や手順書の整備など、ミスを防止する仕組みが整っていると思いますか」について、これまでも手順書等を整備してきたと思いますが、肯定的回答の割合が減少傾向にあるので、今の体制やダブルチェックのやり方はミスを防止する仕組みとしては十分ではないところもあるのかと思いました。また、「Q36 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」も、高い水準ではあるものの、前年度と比較すると減少しており、気になっています。

○事務局（コンプライアンス推進担当課長）

Q38・Q39の、ミスが起きた時の対応については高い数値になっており、内部統制制度等を通じ、意識が浸透しているのだろうと判断しています。また、Q35のミスを防止する仕組みに関しては、決して低い数値ではないと思っています。ただ、昨今、適正事務の確保について周知徹底しているところ、低下しているということは何かしらの要因があるのだろうとも思っています。特に年代別でみると、～20代の89.0%に比べ、30代は77.9%となり、急に10ポイント以上も下がるということで、30代の壁のようなものがあるのではないかと感じています。どういうところがというのは分析が進んでいないところではございますが、例えば、若い職員は比較的区役所に配属されることが多く、全員が同じ業務を行うところ、30代で本庁に来て一人一つの業務をすることになったときに、周りの職員と連携や協力をしてダブルチェックをして、というところがとりづらいうい背景があるのかと思いますが、なお分析を進めてまいりたいと思います。

○田尾委員

まず感じたことは、仙台市の職員は意識が高い、民間会社でここまで高い数値を示すのは非常に難しいということです。そのように高い中でも、施策がどう効果を出しているか、やっていることが正しいのかという観点で、前年比の数値を注目すべきだと考えます。調査や取組みには、コンプライアンス事務と、職場風土や職員のモチベーションといった2つの要素が含まれているわけですが、速報ベースを見た率直な感想として、コンプライアンス事務については皆さん意識も高く、前年比も上がってきている。一方、職場風土やモチベーションのところでは、まだ苦戦している、また下がっている項目が多いと思います。

詳細な分析にあたりお願いしたいのは、上がっている項目だけではなく、下がっている項目・苦戦している項目について、その原因が何に結びつくのか、その理由が何なのか、施策がどうだったのかということに結び付けて、仮説でもいいので出していただきたい。様々な数値、出来事とか部署や職員の特性等もあると思います。例えば仕事が多忙になっているということであれば、ファクトとして時間外勤務が増えているということから裏付けることもできます。

もう少し細かい部分でいうと、上司と部下の関係があまり良くない。民間企業からみるとやりがいがあるように感じられる仙台市という仕事だが、なぜかやりがいや誇りという部分が下がっている、また内部統制もなぜか前年比で相当落ちている。このあたりの理由が何なのかを知らことから、改善策が始まると思いますので、ぜひ分析の中で考えていただけたらと思います。上下の価値観・コミュニケーションについては、説明にもあったとおり、若い世代の価値観がワーク・ライフ・バランスによってきている、そこで上司と若者のギャップが少しずつ生まれ、対応しきれていないということだと思いますが、本当にそれだけなのか、掘り起こして考えていただきたいと思います。

○事務局（コンプライアンス推進担当課長）

やりがいは決して低い数値ではないですが、低下が継続している点は懸念されるところです。他にもご指摘いただいた設問について、前年から下がっている、低い傾向が続いているところについては、どこに理由があるのか、仮説を立てないと対策も講じられないと我々も認識しているところがございます。今後の分析の中でクロス集計等を通じて原因を探り、その原因にあわせた対応策を検討してまいりたいと思います。

○矢口委員

全体の傾向として、コンプライアンス事務という部分では、今年度も大きなミスはそれほど発生せず、数値も比較的安定しているようでしたので、仙台市のコンプライアンス推進におけるこれからの課題は、組織風土、やりがい、上司・部下間のコミュニケーションといったことになってくるのではないかと思います。

やりがいや誇りを持っている割合を調べたところ、民間企業の従業員は40%程度でしたので、それに比べると仙台市は高い水準にあります。ただ、市役所・公務員ということで、民間企業とは違って公共のために仕事をするという高い志を持って入ってくるはずだと思いますし、他の自治体も同様だと思います。一番の問題は、年々低下傾向にあるということで、この要因は何かをしっかり考えていくことが大切です。やりがいや誇りの低下は離職にも繋がる可能性のある、重要なポイントだと思います。

上司と部下のギャップも重要な点で、部下から見ると上司は教育できていないのに、上司自身は教育できていると思っている。このギャップがなぜ生まれるのかというと、まずは、自分の仕事の評価を的確にできていない。自分の仕事の評価の尺度がないから主観的に自分を高く評価してしまう。コミュニケーションが円滑にとれていない場合で人を疑ったように見てしまい、信頼度も評価も低くなってしまふ、ということがあると思います。部署間でのコミュニケーションも大切ですが、上司・部下の間で、本音で話し合っただけで信頼関係を築いていく取組みが必要なのではないかと感じた次第です。

○事務局（コンプライアンス推進担当課長）

上司と部下との認識のギャップについては、差が拡大している設問が多いように感じています。育ってきた環境も時代も違うというところで、ある程度致し方ない部分もあるかとは思いますが、まずは上司と部下で認識のギャップが生じていることを、特に管理職に認識してもらいながら、どういった対策をとれるのか、詳細を詰めてまいりたいと考えてございます。

○佐野副委員長

この意識調査も早 10 年ということで、時代ごとの傾向を映してきていると感じました。本市職員独自の傾向なのか、社会全体の傾向なのかというところも見えていく必要があります。本市独自の部分については、我々も打つべき手は打っていかねばならないと思っています。特にやりがいについて、確かに水準としては高いものの、下降傾向にあります。市の職員としていかに働くべきか、ワーク・ライフ・バランスをどうしていくか、上司と部下との関係においては、たぶん上司がどのように考えて近づいていくか、ということになると思いますけれども、市役所の環境のなかでどこをどう変えていかないといけないのか、きちんと分析して次の計画に反映させていく作業が必要になると思ったところがございます。

○藤本委員長

ワーク・ライフ・バランスが大事になってきて、公務員のやりがいや誇りとワーク・ライフ・バランスが連動しないようになってきているのかもしれないと感じました。また、意識調査の傾向として、20 代は「そう思う」という肯定的評価が結構高いのですが、30 代以降、年齢が上がるにつれそれが徐々に低くなっていくようなところに何かあるのかなとも思います。

それぞれの委員のご指摘でここ 10 年の中で変化してきているところがありましたので、次の詳細な分析にあたっては、上司と部下で明らかにずれがあるかないかなど、もう少し分かりやすいように分析をしてもらいたいと思います。

(2) 仙台市コンプライアンス推進計画〔令和 7 年度～令和 11 年度〕（素案）について（協議）

○事務局（コンプライアンス推進担当課長）

<【資料 2】に基づき説明>

○藤本委員長

ただいまの説明を踏まえながら、委員の皆さまから意見を頂戴したいと思います。

○高橋委員

今年度、各課におけるコミュニケーションや打合せについて会計年度任用職員に聞いてみたところ、ある課で会計年度任用職員も含めて制度の勉強会をしたという話がありました。会計年度任用職員は、特定の個別の業務だけをやっていることが多いのですが、制度を運営する上での成り立ちとか、個別業務が組み合わさってこのような制度になっていることを学んで、自分のやっている仕事の意味がよく分かって、担当業務へのやりがいを感じたと言っていました。このように、自分の担当業務だけではなく、制度、ひいては仙台市という大きな組織の中で、自分がこの部分を担っているということを感じられたり意識できたりすると、やりがいを持てるのかなというふうに感じました。職場のコミュニケーションもそうですけれども、研修においても、近視眼的な個別の内容を深めるというだけではなく、自分の置かれている立場ややっている仕事の意味が感じられるようなことができるといいと思います。

○柴田委員

まず、職員意識調査の結果を掲載するにあたり、仙台市職員の任用形態、職階、年代がどのような構成になっているのかという資料を入れてもらいたいと思います。前提条件がないと、どの部分に負担がかかっているのかが見えてこないためです。特に社会人経験採用者数の増加というところで、就職氷河期時代の新規採用職員は少ないため、今の30代後半～40代は、社会人経験者のほうが多い印象があります。良い部分もちろんありますが、係長になるにあたり、若いころからの基本的な事務のルール積み上げがないまま昇任するので、不安を感じているという話を聞くことが多いです。自分に係長が務まるのか、そういうところをフォローできる体制というのが職員構成の変化から見えてくるのではないかとも思っています。

やりがいについては、高橋委員の発言のような要素もありますし、基本的なことではありますが、一人ひとりの人として認めあえることが、やりがいや組織への帰属意識に繋がると思っています。そういった視点で、上司がそのようなことをきちんと意識することが基本目標の実現に向けた取組みに入っているといいと思いました。

庁内の推進体制という点では、これまで各局区において推進計画を立てて、各局区等の実態に合わせた研修等を長いこと続けてきて、一定程度積み上げができてきています。異動する先々で研修が違っていてもいいのですが、良かった研修、逆に効果がない研修など、研修のばらつきは、職員の質のばらつきにもなるのかなと思います。そろそろ、共有したり、いいものは率先して導入したりということを進め、規模やメンバーは違いますけれども、できれば平準化を図っていただきたいかと思っています。

○事務局（コンプライアンス推進担当課長）

会計年度任用職員に関して、自分の仕事の役割や意義を理解することが、やりがい・意欲を高める一つの方策なのではないかというお話がございました。職員意識調査の「Q2 職場において、あなたの仕事に対するやりがいや意欲を高めるために、有効または必要だと思うこと」の第4位に、「自分の仕事の意義や市政における役割を意識できること」があり、42.4%の職員が有効だと考えているということになります。そういうところを認識できるような研修もですし、また、日々の上司や同僚との意見交換の中で導き出されることも、その方策の一つと感じています。

それから、属性別の構成が分からないというご指摘はまさにそのとおりで失礼いたしました。職員の構成が分かるような形で資料を整えたいと考えています。社会人経験者が不安に感じているという話もありましたが、そのような声もあろうかと思しますので、不安を解消できるような仕掛けというものを考えていく必要があると思っています。

最後に、毎年、各局区で策定しているコンプライアンスの実施計画・実践について、計画自体の庁内共有はしているところですが、効果や有効性の把握はできていない部分がありました。好事例の周知・共有について力を入れていく必要があると感じたところです。

○遠藤委員

やりがいや意欲を高める環境づくりというところで、ワーク・ライフ・バランスが特徴的な言葉になっていますが、広く言うと働きやすい環境だと思っています。それは、例えば課内における上司と部下の間のルールや意識の共有といったことで対応できるものだけではありません。区役所の窓口業務において、市民の方からの色々な要求の中で、いわゆるカスタマーハラスメントになるような内容があった場合に、課の内部ではなく、もしかしたら区かもしれませんが、組織としてどのような対応をするのか、職員を守っていく姿勢を示すのか。本計画か、アクションプランかは分かりませんが、組織全体としてやっていくという前向き感を、踏み込んで見せられればと思います。

それから、区役所で若手職員を中心に、働きやすい環境づくりに関する自主研究をやっています。その報告として、所定の休憩時間の確保や、休憩時にしっかりと休めるようなスペース、窓口対応の平準化といった、意識だけでなく、物理的な対策も環境づくりには重要と言われているところです。コンプライアンス推進計画の内容ではないかもしれませんが、そのようなことも連動させてパッケージで、市全体として、働きやすい環境に関する取組みを推進するという方向性を見せられればいいと思いました。

○事務局（コンプライアンス推進担当課長）

我々としてもカスタマーハラスメント対策は大事な取り組みであると認識しており、実はこの委員会が始まる前にも、カスタマーハラスメント対策に関する法的な裏付けという点に関して、栗原委員と意見交換をさせていただいていたところでございます。計画の中にもカスタマーハラスメント対策に取り組んでいく必要がある旨盛り込んでおりますので、本市として、カスタマーハラスメント対策の基本的な方針や対応マニュアルの策定を進めてまいりたいと考えております。

意識だけではなく物理的な環境づくりについて言及がありましたが、現状は庁舎のスペースの限界等から難しい部分もございます。泉区役所は現在建て替えが進んでおりますので、どういったところがうまくいくのか、また本庁舎も今後建て替えが本格化しますので、新しい建物で効果的な勤務環境が整えられるのかというところを連動させながら、意識だけではない取り組みも進めていけたらと考えております。

○伊勢委員

私も、職員を守るという前向きなところを見せていくという点で、カスタマーハラスメント対策はとても重要だと考えています。国が示すまで待つというより、市として取り組んでいくという姿勢をぜひ見せていただければと思います。

多忙解消を通じた、やりがいの持てる環境づくりということで、業務の見直しを行う、人員配置をきちんとすることを挙げていただいたのは結構なことだと思いますが、市の仕事は新しい目立つ仕事に注力して人や資源を配置しがちです。それに伴い業務の見直しもしなければならないのですけれども、そこは各課任せで、現在やっていることをやめるために人をつけてということではなく、見直しが進まない要因になっていると思います。業務をやめるための支援・手当ということも、コンプライアンス計画の範囲ではないかもしれませんが、組織が変わっていくために必要なことだと感じています。

○事務局（総務部長）

カスタマーハラスメント対策については、職員を守るために具体的にどうして対応していったらいいのか、だいぶ皆さんが迷いながらというところは我々も感じていますので、早めに全庁的に方法を整理していきたいと考えています。

また、多忙化解消の中での仕事の見直しについては、市役所経営プランを立てながら、優先的などころに投資をして、優先的でないところにはそうでなくして、という全庁的な整理がさらに必要になってくると思います。今後さらに見直ししなければならない業務を整理していく中で、それを具体的に実現するための人員配置についても、各局と相談しながらしっかりとやっていきたいと考えています。

○矢口委員

4 ページについては全体的に持続可能性の視点があるところが良いと感じました。SDGs との関連という点で、仙台市の業務は 17 の目標のかなり多くに関連してくると思いますので、17 の目標全部に関係するが、その中でも目標 8 と目標 16 により関係するという文言に修正してはどうかと思いました。例えば、貧困や保健に関する目標についても、コンプライアンスの推進を通じより良いサービスが提供されれば、貧困の改善やより良い保健衛生の提供に繋がりますので、すべてが SDGs に繋がっていくということで良いのではないかと思います。

やりがいはとても重要ですので、次年度のアクションプランでこれからどうするかを考えていただきたいです。また、ダイバーシティについては、海外だと、性別もあるのですが、宗教的な価値観や人種も入ってきます。仙台市の場合はそのままで含めないということでしょうか。そういうことであれば、同じ日本人でもバックグラウンドが違う中で、仙台市の価値観や目標をいかに共有するかという点を検討してもらえればと思います。

指標については、5 年間という比較的長期の割には、数字が野心的でなく、保守的におさまっていると感じました。保守的な目標を設定するとそれに近づくような努力で止まってしまうので、もう少し高い目標を設定したほうが、仮に目標を達成できなかったとしても伸び率などはストレッチしていくと思った次第です。それから最近、管理職における女性登用の割合といったことは難しいテーマだと思うのですけれども、女性の割合を高めるために強制的に無理やり上げていく

ということはどうなのだろうか、かえって逆差別ではないかと思います。例えば能力が同じであれば女性を引き上げるとか、出産等によりビハインドに置かれることのないよう、それらを考慮して公正な評価ができるようにするとか、そのような取組みの結果、女性の割合が高まるのが望ましいのではないかということもありますので、検討していただければと思います。

○事務局（総務局次長）

SDGs 関係の記載については、ご指摘の部分を含めて整理させていただきます。

現在仙台市では、ダイバーシティの推進指針を、主に職員がどのように進めていくのかというところを中心に取まとめています。今後、外国からいらっしゃる方の増加が想定される中では、宗教上の観点も含め、様々な違いを受け入れつつ、それを施策にどのように反映させるかという視点がより大事になってきます。そのような意識を職員の中に定着させていく必要があるということも新年度以降の大きなテーマになりますので、コンプライアンスの取組みも関連付けながらやっていくということになるかと思っています。

目標値をここからどのくらい伸ばすかという点につきましては、改めて整理検討してまいりたいと思います。

○田尾委員

計画自体については要点を捉えたしっかりとした計画であると思います。これからどうやって実行するか、徹底するかということが大事になってきます。私の経験も含めてお話しします。

計画の説明で、地道な取組みを繰り返すとありましたが、基本的にコンプライアンスや組織風土の問題はそのとおりだと思います。日々取組みを実施する、毎週の朝礼でのコンプライアンスに触れる、色々なところで色々な人がコンプライアンスに関する話をする。耳にタコができる、あの人はまた同じ話をしている、などと言われますが、耳にタコを作るためにやっているし、聞き飽きたと言われるまでやっていくことが重要だと思います。すぐに大きく変わることはないの、地道に徐々に積み上げていく。言ってみれば螺旋階段をずっと上って、一つ一つの効果は見えないけれども、しばらくたったら知らないうちに、前より高い段階に来ている状態を目指すというものです。このような活動を実施しないと、知らないうちに螺旋階段を下がっていってしまう。今回のデータがプラスになっていなかったとしても、もし取組みを実施していなければもっと落ち込んでいる可能性があるということです。基本は今お話ししたように地道に上げていくものですが、今回思い切って数値目標を設定しました。これは一步大きく踏み出したもので、ある意味、螺旋階段ではなく、普通の階段を上ることにしたということだと思います。

現在のやり方は、副市長以下、上から引っ張って、それを組織の隅々まで浸透させよう、そのために各部局で計画を作るということですが、もっとボトムアップにする必要があると思います。自分の経験談から申し上げると、ボトムアップの方法は見える化です。次回データを取る際に、部局ごとの数値をとる。それぞれの部局の現状値や、目標に対する不足部分が見える化される。それを全体に見せる。次年度、数値をどのくらい上げるのか、どういう計画をたてるのか、他の部にも見せる。そうすると皆が横を見て、数字が高い部の取組みが分かる、自分のチームが低ければ改善するようになる、上から言われなくても自然に切磋琢磨するようになり、自主的なボトムアップの力が出てくる。私の会社でも、支店長の訪問頻度を高めるための取組みとして見える化を行ったところ、15%程度改善しました。民間会社とは違うので参考として考えていただければと思いますが、今上から引っ張って一定の効果も出ているわけですが、せっかく数値を入れたのだから、各部門の数値、作戦、結果も見える化することで、自主的に上を目指して行動することに繋がる可能性があるということをお話ししました。

○事務局（総務部長）

計画へ位置付けて説明していく中では、現状や、その裏付けとなる数字を共有することが、説得力に繋がり、人が動く原動力になると思っております。組織の中でどのように見せていくか工夫が必要になるものの、ご意見を踏まえ、どのようなことができるか考えてまいりたいと思います。

○小山委員

「Q2 やりがいや意欲を高めるために、有効または必要だと思うこと」で、「仕事の成果や取組姿勢が昇給、昇進に反映されること」「能力、実績に基づいた適正な人事異動・人事評価が徹底されること」が挙げられていますが、会計年度任用職員や再任用職員も対象になるのでしょうか、経済的な見返りはあるのでしょうか。仮に見返りがなければ、他の要素でやりがいを見つけなければいけないと感じました。

ハラスメント対策については、公務員が、長時間の市民対応やその内容によって精神的な影響を受けることも多くあるということでしたので、ぜひやっていただきたいと思いました。札幌市のカスタマーハラスメント対策マニュアルも研究されていると思いますが、仙台市も作られるということですね。

数字目標について、目標の設定、職員意識調査の数値を高めるという点、とても良いことだと評価しています。それとは別に、ミスによる経済的な損失を、例えば1千万円以内、2千万円以内、に抑えるという目標を立てられるとよいのかなと思いました。

○事務局（人事課長）

やりがい等に関する昇給への反映について、現状、やりがいの直接的な反映ということではありませんが、会計年度任用職員においても勤勉手当の導入が進んでおり、業績評価の設定をし、評価を勤勉手当に反映させるという取組みを行っています。こういったところをさらに充実させていくということで、やりがい、自分の残した実績が、昇給等の金銭的な部分に反映されるということについて、なお進めていきたいと考えてございます。

○事務局（総務部長）

ハラスメント対策、特にカスタマーハラスメントについてです。本市では現状、不当要求に対応するマニュアルは既に定めております。暴力団の資金集めに繋がらないようにということで、不当な要求には職員2人で対応する、要求がさらにエスカレートする場合は警察に連絡する、といったものです。昨今言われているカスタマーハラスメントは、そういった属性の人だけではなく、また要求の有無は別として、過剰なクレームを受けることによって職員の勤務環境が害されるということがあります。現状は、不当要求のマニュアルを参考にしながら、各局区で対応しているところがございますが、より分かりやすく具体的なものということで、アップグレードして進めていかなければならないと考えています。

ミスの経済的損失に関する目標については、同じチェックミスでも、例えば建設の設計、旅費の支給等で金額が違ってきて、職場環境によって1万円にも100万円にもなる。それらについてきちんと認識しながらとは思っていますが、この計画で具体的な目標としておけるか、ということはお検討させていただきたいと思います。

○小山委員

基本的に0を目標にするということでしょうか。

○事務局（総務部長）

基本的にはミスはなくす、0を目指すということではありますが、今の内部統制制度においては、ミスが起きた時に躊躇なく報告することが大事ということもあります。0に向けてというところを強めてしまうと隠蔽にも繋がりがかねないので、そのバランスをとっていく必要があると思います。ただやはりミスはないようにというところを目指しながらやっているところではございました。

○栗原委員

以前金融機関に出向していた際、当時の上司が、コンプライアンスについて田尾委員と同じことを言っていたことを思い出しました。コンプライアンスというのは、嫌がられても不満があっても、地道に繰り返していくしかない。繰り返し、コンプライアンスのマニュアルを読み込み、意識しなくても浮かぶぐらいまでやりこむしかないということです。

やりがいという言葉には、仕事が面白い、仕事が好き、といったプラスのイメージがあり、ベンチャー、コンサル、様々な仕事があるなかで、面白そうな仕事と比べてしまうところがあるかもしれません。やりがいとは必ずしも面白いとか好きといったところまでいかなくとも、働きやすい職場、働きたいと思う職場、人に勧められる職場という意味合いもあると思います。やりがいという言葉に縛られて見えにくくなってしまうところもあるように思いました。

あと、組織風土の問題については、トップ、上司の役割が大事なので、上司を魅力的にするための後押しをぜひしてもらいたいと思いました。コミュニケーションについても、係長や若手を後押しして、自信を持って業務に取り組めるようにする、下の人たちが上司を見て、自分もあなりたいと思えるような職場にしていきたいと思っています。

○事務局（総務部長）

我々がこの計画の原案、重視すべき視点、指標を作るにあたり、職場の中で一番しんどいと感じている層に手当をしないといけないと考えました。先ほど30代の壁ということを申し上げましたが、やりがいは20代・30代が特に低く、また、30代はワーク・ライフ・バランスとの兼ね合いでやりがいが下がっているところがありますし、30代はミス防止の仕組みの整備も肯定的回答の割合が低いです。モチベーションや満足度に繋がっているのかをこういった層からしっかり聞き出して、それに対応する手立てを打っていくということが、やりがいやコンプライアンス意識を高めるということに繋がると考えています。新年度はそういったところを深く見て、組織的に接触していきたいと考えています。また、そういった職員を一番間近で見ているのは同僚であり上司であり、上司と部下のコミュニケーションも大事になってきますので、普段から直接のやり取りはありますが、上司にデータとして、20代・30代職員がこういうところに光を当ててほしいということを見せて、上司も自信を持って、部下とコミュニケーションできるようにしていきたいと思っています。

○藤本委員長

今日のご発言を踏まえまして、事務局でも再度検討をし、特に矢口委員からご発言のあった指標の問題も含めて、次回最終案としてまとめてご審議をいただきたいと思っています。

○事務局（コンプライアンス推進担当）

事務局より連絡事項です。次回委員会は令和7年3月28日の開催を予定しております。内容としては、意識調査の確定版と今年度コンプライアンスアクションプランについて報告いたしますとともに、次期計画の最終案、来年度コンプライアンスアクションプラン案についてご意見をいただく予定です。本日はお忙しい中ご出席いただき誠にありがとうございました。

3 閉会