

## 令和元年度第2回 仙台市コンプライアンス推進委員会 議事録

日 時：令和2年3月23日(月)12：55～14：50

会 場：市役所本庁舎2階 第3委員会室

出席者：藤本章委員長、芳賀洋一副委員長、栗原さやか委員、小林弘美委員、  
佐々木淳一委員、下川寛子委員、田尾祐一委員、矢口義教委員

議 事：

### 1 開 会

### 2 議 事

- (1) 令和元年度仙台市コンプライアンスアクションプランの取組み実績について（報告）
- (2) 令和元年度職員意識調査の結果について（報告）
- (3) 令和2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

### 3 閉 会

配付資料：

- |       |                               |
|-------|-------------------------------|
| 資料1   | 令和元年度仙台市コンプライアンス推進委員会委員名簿     |
| 資料2   | 令和元年度仙台市コンプライアンスアクションプラン取組み実績 |
| 資料3-1 | 令和元年度コンプライアンス推進に係る職員意識調査結果    |
| 資料3-2 | 令和元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4   | 令和2年度仙台市コンプライアンスアクションプラン（案）   |

## 1 開 会

○藤本委員長

議事録署名委員の指名につきまして、今回は小林委員にお願いいたします。

○事務局（コンプライアンス推進担当課長）

（定足数を満たしていることの確認）

## 2 議 事

- (1) 令和元年度仙台市コンプライアンスアクションプランの取組み実績について（報告）
- (2) 令和元年度職員意識調査の結果について（報告）

○藤本委員長

まず、議事（1）と（2）ですが、今年度のコンプライアンスアクションプランに基づく取組みの実績と、年末年始にかけて実施しました職員意識調査の結果について、事務局から報告をお願いします。

○事務局（コンプライアンス推進担当課長）

（資料2、3-1、3-2に基づき説明）

○藤本委員長

事務局から、取組みの実績と職員意識調査の結果についての報告でございました。

これを受けて、皆様からご意見・ご質問があれば、お願いいたします。では佐々木

委員からどうぞ。

○佐々木委員

まず、意識調査についてですが、ご説明がありましたQ24とQ25は、職階ごとの調査結果が出ており、これはそれぞれの職階で、自分の仕事について上司から確認を受けているかという問いだと思います。ここに関して、上司としては、自分で部下の仕事をきちんと確認しているというふうに思っているかどうかということが、少し気になるなという感想を持ちました。

というのは、もしかすると、上司は上司で、部下の仕事を適切に確認していると思っているのかなというような気がしており、さらに言えば、上司が確認したいと思っている仕事のポイントと、部下が上司に確認してほしいと思っているポイントがずれている、という可能性もあるのかなと想像しました。

例えば、仕事の確認をするというときに、初歩的には検算とか誤字脱字とか、そういう部分のチェックというのも仕事の確認だと思のですが、さらに上のレベルになると、ほかの部署と調整できているかどうか、さらには、市民や議会への報告・説明といった対外的な調整が十分にできているかどうかというように、上司の職階によって注意の向く、あるいは、関心の向く対象が違うということもあるのではないかなというふうに思いました。それぞれのチェックする内容について、例えば、検算とか誤字脱字というような、作業を進める上でのミス防止については、ダブルチェックの仕組みをつくって担当者にもよく周知しておけば、きちんと見られているのだなというふうに担当者も思うでしょう。また、もっと上の段階の、さまざまな調整については、例えば、課長や係長のレベルで、これは部長、局長まで打ち合わせを経て判断してもらおうということを、きちんと担当者と意思疎通をしておけば、しっかり見られているのだなというような気持ちにもなるのではないかな、という印象を持ちました。

さらには、局内で打ち合わせをするときに、やはり局長、部長クラスになると、どうしても、自分の注意の向くことばかりを担当者に聞いてしまうところもあるのですが、反対に、担当者自身が不安に思っていたり迷っていたり、論点と思っているところを聞き出すような促しといったものも、必要なのかなというふうに思いました。

これは感想なのですけれども、そのような形で、Q24・Q25については、確認を受ける内容に応じて、どういうふうに確認していくのかということ、少し整理したほうが良いのかなという感想を持ちました。

あと2点ほど、気になる点がありました。事務負担の関係もあるので、必ずということではないのですが、Q1の「やりがい」のところと、Q5の「役割の認識」のところについて、クロス集計のようなものを考えても良いのかなというふうに思いました。というのは、資料3-2の8ページを見ますと、「やりがいを感じるためにはどうしたら良いか」という設問に対して、「役割を意識できること」が重要だという回答が結構多いので、実際のやりがいと役割の自覚との関係といったところをクロス集計してみると、さらにはっきりした状況分析ができるのではないかな、という気持ちを持ちました。

あとは、Q15やQ16を見ますと、正職員よりも臨時職員のほうが改善の意識が高いとか、意欲を持っているといったところが見受けられる部分が結構ありまして、この

辺はなぜなのだろうと思いました。もし、何か推測なり分析なりがあったらお聞かせいただければと思いました。

○藤本委員長

事務局から回答を。

○事務局（コンプライアンス推進担当課長）

回答の前に一部補足がございます。「Q24. あなたは自分の仕事について、上司から適切に確認を受けていると思えますか？」という設問についてですが、こちらは、一般職員においては、係長職以上から確認を受けていますかという設問です。管理職におきましては、部長、次長、局長から確認を受けていますかという趣旨になります。

それから、クロス集計につきましては、今回はご提示できなかったのですが、Q3のところからも推察できてくるのかなと思われまます。資料3-2でいいますと、8ページです。こちらも同様の傾向がございます。全体の数値に加えて、一般職のみに限った結果も下に提示しており、やはり、「役割を意識できること」ということが、やりがいにつながっている、という傾向が見えています。

それから、正職員より臨時職員のほうが、やりがいあるいは前向きさが見られる、という結果につきましては、大変恐縮ではございますが、そのような傾向がみられるという以上に、この場でご提示できるような根拠は持ち合わせておりません。

○藤本委員長

ありがとうございます。それでは、小林委員お願いします。

○小林委員

今、佐々木委員が発言したことに関連して、Q24とQ25のところで、お互いにポイントとなる確認事項が、役職などによって違うのではないかなというふうなことからつきまして。この結果を見ると、臨時職員や嘱託職員は、上司からの確に確認を「されている」という回答が多かったのですよね。これはやはり、基本的なミス防止のために、係長や担当の職員が、結構小まめにやりとりをしているということの表れなのかなと思っておりました。特に区役所は、ミスなく進めて当たり前というような仕事が多く、実際に臨時職員や嘱託職員のお話を聞いてみると、こういった箇所ダブルチェックをこうしたら良いのでは、というようなやりとりを自発的にしながら改善が見られるところもあります。そういったところは、先ほどのQ15で、改善の意欲が高いということも、少し効果に表れてきているのではないかなというふうに、佐々木委員の意見を聞いて思ったところです。

あとは、取組み実績全般から感じたことなのですが、重点項目を中心に、コンプライアンスの取組みが始まったころに比べて、より実践的な取組みが多くなってきており、実際に研修などに参加した職員からも、取組みを続けてほしいという意見が出ていますので、これはやはり次のアクションプランを考えると、生かしていける項目なのではないかなと思っています。

特に、過去の不祥事を教訓にして行っている取組みがさまざまありましたが、例えば、セルフチェックシートのほうにそういった項目を入れるとか、あとは、先ほど施策7というところでご紹介がありました、設計積算業務に関する研修とか、市有建築物の点検に関する研修ですとか、そういったところで生かされてはいるのですけれど

も、こういった取組みを、やはり研修とかそういうことではなくて、今後、内部統制の中でやっていくリスクチェックシートなどにも反映させて、コンプライアンスの取組みと車の両輪としてやっていくということが重要になってきているのではないだろうか、というふうに思いました。過去の取組みで、一回さまざまところからチェックが入って、そのときは改善されるのだけれども、何年かしますとやはり元に戻ってしまうということがあるので、その辺の揺り戻しがないように、仕組みとしてきちんと構築すべきなのかなということを感じました。

それから、意識調査の結果の報告の中にもありましたが、やりがいに関することですとか、意欲に関するところは、所属別に今回見せていただいて、やはり本庁に比べて、区役所はそれぞれ10ポイントぐらい低めの結果になっているのですね。

区役所で実際の雰囲気を感じていると、部下から上司に対してのベクトルというのが良くなっている中で、報告にもありましたとおり、上司から部下の承認などがいま一つということなのですよ。日々の業務の中で、確かにできて当たり前なのだけれども、そこに承認などが何もないと、職員としては気持ちが削がれるというところがあるかと思えますので、こういったところは、区役所としてもさらに力を入れていくべきところなのではないかと思いました。

この実績の中にもありましたが、人事評価のための面談というのが、制度的に正職員には行われているのですけれども、その中でやはりフォーマルではなくて、よりインフォーマルなもの、日頃からの声かけとかそういう機会も大事にしていかななくてはいけないと思いますし、人数の多い臨時職員、嘱託職員に対しても、係長や同僚からの声かけはあるのですけれども、もうちょっと上司から気軽な声かけ、課長から臨時職員なり嘱託職員なりにというようなところは、まだまだないのが、どうも現状のようです。一つの課で、窓口もありますし、非常に職員数も多い課もあるというのが区役所の現状なのですけれども、やはり、計画的にそういう場も積極的につくっていくということが、今後大切なのかなと思いました。

○藤本委員長

ありがとうございました。では、栗原委員お願いします。

○栗原委員

資料3-1を見ますと、「Q11.あなたは、漫然と前例を踏襲せず、法令等の根拠を確認して仕事をすることができていると思いますか？」が、前年度よりポイントが上がっていますし、「Q29.あなたの職場では、関係部署との連携はうまくいっていると思いますか？」について、前年度より2.1ポイント上がっています。関係部署との連携は何年かにわたっての課題だったと思いますので、ここが少しずつですが向上しているというのは、とてもよいのではないかと思います。

他方で、やはりQ24ですとかQ25、あとはQ18、上司からの確認のところすとか、仕事に対する意欲が高いと思いますかという設問。この辺りで前年度よりポイントの落ち込みが見られてしまっているので、ここが課題なのかなと思っています。

コンプライアンスという考えでいきますと、公務員であるからというだけで持てるコンプライアンス・倫理観というのは限られていると思っています。やはり公務員であるということに加えて、自分が担当する仕事との関係で、いかに倫理観を持てるか

というのが重要になってくると思っています。そうすると、個々の仕事との関係で、例えば、どんなスキルが求められていて、上司から何を期待されているのかというのがはっきり見えた上で、自分が努力する対象がわかる。それに対して上司が適切に評価をしてくれるというのが、一つの要素なのではないかと思います。そう見ますと、Q26で「あなたの上司は、あなたの提案や挑戦を積極的に後押ししてくれていると思いますか？」という新規の質問等があったりしますので、これはとても良いのだと思うのですが、逆に、上司の側からの目線に対応するような質問を取り入れても、ギャップが明らかになって良いのかなと思いました。

あわせて「Q40. あなたの上司はあなたの能力開発や育成に積極的ですか？」という質問に対しても、逆に上司の目線から、「部下の能力開発とか育成を積極的に行っていると思うか」であるとか、「どういったスキルが求められるかをしっかりと部下に示しているか」といったようなものを入れても良いかと思います。

あと設問に関してなのですが、資料3-1の対前年度比較で、自己啓発に関するものがQ36以降は載ってないのですが、これらは新しい設問になりますか。

○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意識調査、定点観測におきましては、今、人材育成基本方針を改定するというのがありまして、関連するものは、例えばQ22・Q26にして、Q36以下のところは、少し関連するのですが、能力開発とかそういう観点だったので、割愛させていただいたところです。

○栗原委員

この設問は、以前からあったのですか。

○事務局（コンプライアンス推進担当課長）

今回が新規でございました。

○栗原委員

わかりました。ありがとうございました。

○藤本委員長

ありがとうございました。上司の目線からの質問、つまり、上司に対して、あなたはどうか考えていますかということを知るといのは、注意喚起とは言わないまでも、そういう意味合いは含んでおり有効かもしれません。

それでは、下川委員お願いします。

○下川委員

感想のようなものになるのですけれども、職員意識調査の結果のところ、職場の風通し、上司・部下の関係というのは、前年に比べ改善があったというご説明でしたが、まだまだ数値的に見ると、課題があるように見えるし、問題だというふうに思っています。

ここにある質問がいずれも、いわゆる上司と部下、職場の同僚とのコミュニケーションというのがポイントになると思うのですけれども、それがベースになるというところで、先ほどお話が出ましたように、上司の認識と一般職のギャップが大きいということは、やはり管理職側の認識とか行動とか表現とか、そういったところにさらに改善、工夫すべきところがあるのだろうというふうに感じます。管理職がいくら気を

つけても、全てのものまでは見通していないなど、気がつかないところというのもあると思うのです。例えば、当たり前のように、非常に手際よく事務処理を進めている人が、実際は小さな工夫を重ねて改善を行っていたりとか、本人はすごく忙しいのだけど、同僚が困っているときに手を差し伸べていたり。そういった小さなさまざまなことに関して、管理職が全てを見渡せるわけではないので、そこで係長とか一般職員、臨時職員など、そういった職場のみんなが、見落とされがちな、さまざまなことをお互いに口に出して、相手を評価したりまとめたりして、それを周囲の人に知らせるという環境づくりというのが、もっともっと必要ではないかなと思います。上司が一方的に認めるというよりは、周りがそれぞれを認め合っているという、そういった職場の環境づくりみたいなものが、まだまだ必要なのだろうなというふうに思いました。職場ミーティングの活用の拡充といった話が、先ほどの説明にもありましたが、そういったところが、仙台市としてまだまだ取組みを進めていかなければいけないところかなと感じます。

それから、仕事へのやりがい・意欲、意識改善というところでは、「Q18.あなたの職場は、仕事に対する意欲が高いと思いますか？」という設問に対する回答で、もともと高くない数値がさらに下がっているというところは、やはり、非常に問題なのだろうなというふうに思っています。こういった職場の意欲であるとか仕事へのやりがいというのが、結局は、職員の一人一人のコンプライアンス意識の浸透や適正な事務執行のベースになる。そういったところがあるので、今後、管理職が職場の意欲を高めるような取組みにおいて、それを明確に日頃から部下に伝えていくというところが、今後まだ必要とされているところかなというふうに思いました。

○藤本委員長

ありがとうございました。では、田尾委員お願いします。

○田尾委員

まず一つ目は、ここ一年の精力的な取組みを資料2で書いていただいている、そこはしっかりやられたのかなと。これだけの取組みを進めるほうも大変だし、受けるほうも、相当な体力使ってこのコンプライアンスに取り組まれたなというのを感じます。そういう意味では、やってきたことの成果が今回の意識調査の結果にも数字になって表れているのではないかと思います。

今後の進め方については、二つ提案があります。一つは、仙台市は相当、ほかの自治体よりも精力的に取り組んでいると感じますので、ほかの事例などと比べてみたりするのがいいのではないかと。これだけやっていると、なかなか新しいアイデアが浮かびにくいと思いますので、ほかのアイデアを取り入れる、あるいは他の自治体との体力のかけ方の違いを調査してみるみたいなことは、ここまでやったからには、やってみてもいいのでは、と思います。

それから、もう1点は、こういう研修なりプログラムというのは、OJT、それから自分で学習する自学、それから、ここでやっているような座学の組み合わせだと思いますので、次の展開としては、今後どのようにこれらのバランスをとっていくか。その辺りを考えられたら、もう少しモデルを斬新、新しいものにしていけるのではないかと思います。

それから二つ目のお話は、ここまで取り組まれ、数字が上がってきて良い傾向にある。その中で何が課題かという、先ほど栗原委員からもありましたが、やはり、一つは上司との関係なのですね。それからもう一つは、他部署との関係。多分この二つが、非常に現実の問題かつ、かなり具体性のある問題というふうに私は思っています。それでこの二つが職員意識調査においてどうなっているかという、他部署との関連に関する設問は肯定的回答が80ポイントぐらいで、まだほかから比べると低いので、良いとは言えませんが、前年度対比では上がってきている。それから、上司との関係に関する設問では、残念ながらこれも80ポイント台であって、ほかよりも低い。そのため、もともと問題なのですから、さらにこれが前年度より下がってしまっている。両方ともまだ問題なのですから、他部署との関係は良い方向に向かい始めている。ところが、上司との関係は相変わらず課題として残っているの、一番の課題は、やはり皆さんご指摘のとおり、上司とのコミュニケーションをいかに改善するかということ、しっかりやっていく必要があると思います。

これも先ほど栗原委員からご指摘があり、そのとおりだと思うのですが、資料4の7ページQ27で、理想とする所属長についての像をアンケートしていますが、やはり、ここで言っている部下の方たちの求める上司像と、所属長が自分はどうあるべきだと思っているアンケートをしたとしたときに、多分、これは相似形ではない可能性がある。これは、二つ可能性があって、力の入れどころがそもそも違っているから評価が食い違ってしまって、部下から見ると期待していることをしてくれていないのか、それとも、上司側が分かっているのにできないのか。それがどちらなのかは、人によっても違うかもしれませんが、やはりその見極めが、この課題については大事であるとともに、このように棒グラフになって、何を求められているかということをはっきり上司に示せるということが、非常に有効なのではないかと思うところです。

一般職ほど上司に対する評価が低いというのは、どこの組織でも当たり前なので、その低くなっている度合いがどうなのか、そこが大事だと思うのです。いずれ小さくなっていくのは仕方がないことですが、それが、どのように変化しているかというのが大事なのではないかと思っております。

それから、最後に一つだけ質問があって、もしお考えがあったらお聞きしたいのですが、資料3-1の3ページ目です。「Q18. あなたの職場は、仕事に対する意欲が高いと思いますか?」、ここが1%も肯定的回答が下がっている。これは最初に申し上げたように、全体が上がっている中では、ここだけ1%も下がるというのは、ちょっと合点がいかないということです。例えば、資料3-2の9ページ目「Q4. 誇りを持って仕事に取り組んでいると思いますか?」も肯定的回答が前年度より増えておりますよね。ほとんどこういう傾向が出ている中で、なぜ、「仕事に対する意欲が高いと思いますか?」だけこんなに大きく落ち込んでいるのか。ここをどういうふうに考えていらっしゃるかということをお聞きしたい。

○藤本委員長

事務局から回答を。

○事務局（コンプライアンス推進担当課長）

こちらの肯定的回答の落ち込みのところですが、内訳でいいますと、資料3-2の25ページをご覧ください。実は、この落ち込みの理由自体は、事務局のほうでも、なぜかなと思っているところですが、やはり同じように一般職において、管理職や係長よりも落ちているというような状況になっており、この辺りでなかなか改善が図られてないかなという気はしております。

参考まで、平成30年度との比較でいいますと、一般職では「1 そう思う」が23.9%ですが、昨年度は26.2%。一方、「2 まあそう思う」が今年度は56.8%ですが、昨年度は56.3%ということで、一般職を見たときに、やや大きめに落ち込んでいるというようなことが見えているところです。その分析まではなかなか出しかねているところですが、そういう傾向ではございます。

○田尾委員

あと、もう一つだけお聞きしたいのですが、先ほど申し上げたように、部長職のコミュニケーション改善が残された最大の課題であるというふうに私は感じています。資料2で今年一年の研修を報告されていますが、上司とのコミュニケーション改善とったところに焦点を当てた研修というのはありますか。

○事務局（コンプライアンス推進担当課長）

今年度実施した研修といたしまして、主だったものと、コンプライアンス推進員、つまりポスト課長研修というものがございますが、定例の研修枠によって実施しているもの以外で、特別研修というものを5月に実施したところです。5月に実施しましたコンプライアンス研修の中で、メインは業務マネジメントをより適切にというふうな趣旨でございました。その内容は、業務マネジメントについて、部長職に講師役で出てもらい、どのように業務マネジメントしたかという話を聞くのが前半で、後半は、所属職員との風通しといたしますか、コミュニケーションを向上させるのにどのようにするか。そして、最後にわずかですがけれども、組織間連携をどうやったらうまくいくかというような内容を盛り込んだ形で、研修を実施したところです。

また、職階別研修として、新しく係長職となった職員については、この職員意識調査の結果を活用して、上司・部下の意識ですとか、どういうふうにやりがい向上するかというようなことを、グラフなどを示しながらお話をしたところです。

なお、補足ですが、今年度、消防局でコンプライアンスの研修を行うということで、私、出向いて研修を行ったところですが、そのテーマが職場の風通しということでございまして、風通しの良い職場、それから上司・部下関係に対して、そのテーマごとの研修を行っております。

○田尾委員

ありがとうございました。

○藤本委員長

田尾委員からご意見がありました、Q27の上司の側からの視点について。例えば、「あなたは所属長として、部下があなたに何を期待していると思いますか」というような質問、あとは、先ほど栗原委員からもご意見がありましたけれども、特に上司と部下職員との関係性が見えるような質問、それを少し考えてみると、より役に立つのではと思います。その結果として、改善につながるかもしれません。



それでは、矢口委員、お願いします。

○矢口委員

まず、今年度の取組みを見て感じたこととしましては、すごく全体的に包括的、体系的になさされていて、私としてはものすごく評価できるなという印象を持ちました。せっかくこのような体系的な取組みをしているので、しっかりとこの取組みを仙台市として情報を開示して、取り組んでいるのだということをアピールしていくべきではないだろうかというふうに考えることがまず1点です。やはり、やったことを公表していくというのは、社会的正当性を得ることにつながっていきますので、公務員組織、市役所としての公的なあり方を問うという面ではプラスかと思います。

あと、田尾委員も今述べられたと思うのですが、上司と部下関係、それはやはり、組織風土に起因する問題だと思いますので、事務局からもお話がありましたけれども、組織文化ですとか人間関係論とか、あとは職場のコーチング、そういったものに関する研修を、もう少し厚くしたほうが良いのかなという印象を持ちました。

また、これも田尾委員のご意見と関係してくるのですが、OJTという話、私も重要なことというふうに思っています。職場で実際に仕事をする中で、わからないことは出てきます。そこを同僚とか上司とかと確認しながら問題を改善していくというプロセスもまた、上司とのコミュニケーションといった組織風土がよくなないと、OJTも機能しませんので、OJTと上司とのコミュニケーション改善、それを両輪としてやっていくような取組みというのが、必要なことというふうに思いました。

それから、先ほど小林委員から、研修を受けた職員からぜひ続けてほしいという声結構多いのだというお話を伺ったのですが、毎回、職員には意見だとか感想とかのアンケートをとっているのでしょうか。それを後で集計して、この研修は好評だから続けていこうとか、ちょっと不評だから検討しようとか、そういうこともなさっているのでしょうか。

○事務局（コンプライアンス推進担当課長）

コンプライアンス研修でも、受講者アンケートを実施しており、「この研修に満足しましたか」という質問を5段階評価で聞くなどしております。また、「研修の内容は職場で役立ちますか」というようなこと、それから、記述式で、どういう点が役立ったか、改善すべきだったかというのは聞いております。

一方、職員研修所で実施しております研修におきましても、そういった標準的なことについては必ず聞いているところがございます。ものによっては来年度見直すかどうか、廃止あるいは他のことをするかどうかというようなことも、総合的にそれを見て判断しているという状況です。

○矢口委員

ありがとうございます。研修が終わった時点ですぐアンケートをとるということももちろん重要なのですが、またしばらく時間を置いて、実際の業務をやり始めてから、どういう研修をこれまであなたは受けてきて、どれが役立ったかというのをもう一回、実務をやった後にもう一回問うてみるということもまた必要なのかなというふうに思いました。それに応じて、今後やるべきことの明確化というのができるかなと思いました。

あと、職員意識調査の結果のほうもよろしいでしょうか。全体的に伸びているということは評価できると思うのですが、その伸び率は多分、全体を平均すると、1%伸びているか伸びてないくらいだとは思うのですね。ただ、もちろん、大体が肯定的回答8割を超えてきたところから伸ばしていくというのは大変だと思いますので、これをどう評価するかというと、この取組み、伸びているということは、やはり事務局や副市長はじめ、皆さんの取組みが職員に浸透してきていることの証だとは思いますが、これは継続的に努力して、時間をかけて改善していくということが必要なのだろうというふうに思います。

ただ、そういった中で、やはり2割程度は否定的見解を持っているという方々がいて、もしかしたら、例年、否定的見解の方々は固定しているのかなというふうに思います。そのような方々をもし抽出できるのであれば、匿名で個別に聞き取り調査をして、どういったところに不満があるのかとか問題があるのかというのをさらに事例で聞き取っていくと、より施策に反映することができるのではないかなというふうに僕は考えました。

あとは、せっかくなので、中身ですね。同じ肯定的回答80%でも、20%は「そう思う」で60%が「まあそう思う」よりも、できれば全部「そう思う」にしていったほうが良いと思いますので、その中身も少し検討して、「まあそう思う」ばかりで多いよりも、「そう思う」が強くなるようにしていったほうがいいかなというふうには感じました。

それから、Q22なのですけれども、「帰属意識を持っていますか？」というような質問だと、内容が抽象的でありあまり伝わらなかったりすると思うので、もっとかみ砕いた表現を使っていれば良いかなと感じました。帰属意識というのは、組織の一員であることを自覚して、そこで誇りだとか信頼を得られているかということだと思しますので、言葉としてストレートな表現を使ってアンケートをすると、もっと職員の方々にわかりやすくなるのではないかなというふうに思いました。

○藤本委員長

否定的回答の職員が固定化をしているのかどうかというのは、非常に把握するのは大変かと思うのですが、その辺を、アンケートの仕方などなんらかの方法で見えるものがないか、考えてみる余地は随分あるかもしれません。

こういった意識調査を、定期的に同じ質問項目を發して確認していくという作業が極めて重要であると同時に、一定程度否定的な声の層がいるということもあるものですから、もう少しその辺を把握できるような方策がないのか、もう少し考えてみる余地はあるかもしれません。ありがとうございました。

それでは、この件につきましては以上でございます。

**(3) 令和2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**

○藤本委員長

次に議事(3) 令和2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、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4に基づき説明)

○藤本委員長

先ほどの議論をベースにしながら、令和2年度のアクションプラン案について事務局から説明をいただきました。各委員の方々から、これにつきましてご意見をいただきたいと思います。下川委員からお願いします。

○下川委員

昨年、誰もが意見を言い合える風通しの良い職場づくりの一環として、職場ミーティングの活用について、全庁的な取組みを、たしかコンプライアンスの推進担当のほうで収集して、全推進員へ提供するという取組みをされていたかと思います。自分の部署だけを見ていると、なかなかわからないところもありますし、管理職も変わっていきますので、次年度もそういった全庁的ないろんな取組みを収集して、紹介、情報共有というようなことをやっていただきたいなというふうに思っています。

それから、環境の良い職場づくり、風通しの良い職場づくりについてなのですが、管理職と一般職の間が係長職というところで、一般職員に一番身近な立場が係長職で、職場のコミュニケーションのいわゆるキーパーソンにもなっているのかなというふうに私は感じています。係長職の研修などを昨年しているのですが、多くの係長さんが参加できるような設定を工夫していただけたらなというふうに思います。

○藤本委員長

今の提案・質問について、事務局からどうぞ。

○事務局（コンプライアンス推進担当課長）

現在、内部統制の導入を進めているところでございまして、その中で必須の取組みとしましては、重大な事案、重大な事故があったら、議会に報告するという仕組みとなっております。ただ、それだけではなくて、細々したいろんな事故事例につきましては、行政経営課のほうで全部集約するというような体制もあわせて整えたところで、これは先行して11月から実施しているところです。そうした形で、改めて事故事例というものの集約が可能となりますし、内部統制の中でも共有を図っていくということも制度的に盛り込んでいるところです。

また、重大な事故だけを共有するというのではなくて、先ほどお示したような形でマニュアル改善等を図る中で、失敗事例、ヒヤリハットというものもマニュアルに盛り込むですとか、別冊にするといったことを、独自の取組みではなくて推奨していくというような形で、各職場でより作られるように進めていきたいというふうに考えております。

その中で、特に注意を要するような事項、重大な事案だけではなくて、よく起こりそうなところというのは、コンプライアンスのほうで抽出して、わかりやすいように提示、共有していけるようにしていきたいと考えております。

○事務局（総務部長）

若干補足させていただきます。今、どちらかという達成目標1の職場ミーティングの話を見せていただいたのですが、先ほどの下川委員のお話は、達成目標2にあたる、風通しの良い職場づくりのミーティングのところかと思います。実は、今日お示している目標の中では、来年の職場ミーティングの庁内への共有の仕方については、

我々ももう少し詳細に検討させていただきたいと思っておりました。というのも、先ほどよりお話にありましたように、上司・部下間で、いかに風通しの良い環境をつかっていくかというのは、やはり単純な朝礼やスケジュールの打ち合わせにとどまらない、上司と部下の間のコミュニケーションみたいなものが大事だなと思っております。我々のほうでも、少しでもそういう事例の収集をさせていただきたいと思っておりますし、他の自治体の事例などがあれば、それも含めて庁内に紹介しながら、来年度は進めてさせていただきたいというふうには考えております。

○藤本委員長

それでは、田尾委員、お願いします。

○田尾委員

二八の原則というのがありますけれども、やはり、2割ぐらひはなかなか同じ方向を向けるのが難しい。その原理がある中で、仙台市の目指す水準というのは、高いレベルである8割を超えたその上に行くということなので、そういう意味で、ここから先は、もともと出てきてしまう2割の人をどうやって同じ方向に向けるかという、難しいことに挑戦するのだということだと思います。努力が要ると思いますけれども、方向としてはここに書いていることをちゃんと進めていくということだと思いますし、それから、最初に申し上げたように、他の自治体などとも比べながらやっていくのがよいのだらうと思います。

○藤本委員長

ありがとうございました。矢口委員お願いします。

○矢口委員

今、田尾委員もおっしゃったように、これまでのアンケートですとか、それに基づく分析を踏まえて、来年度の研修もしっかりしようということ、とても私も評価できるなというように考えました。

一方で、どうしても話を聞くとか、受動的になるような研修が多いようなイメージを受けたので、もっと積極的にあるいは能動的に参加するような研修をより設けられたら良いかなと思いました。例えば、何かのケーススタディを設けて、上司・部下間でチームを組んで、そこでお互いに意見をざっくばらんに出し合っ、ブレイン・ストーミングを行い、意見を発表していくとか。あるいは、職場において、課や係で行われているコンプライアンスに関連する取組みをお互い発表し合うことで情報共有したりするような場。研修型、講義を受けるよりも、そういうようなケーススタディですとか討議といった研修を設けていく、アクティブ・ラーニングの場をつくっていくことが、これからは少しずつ必要なというように思いました。

あとは、職場内での上司・部下間の関係について。これは、やや今年度のアクションプランの話から外れるかもしれないのですが、私が思うのは、公務員の組織というのは異動が早いなど。そうすると、人間関係を十分に築ける前に異動してしまうことになり、どうしても、なかなかそこにおいて組織の風通しといったものにつながっていかないのではないかなというように思っています。また、適材適所を考えるというのは非常に難しいのですが、異動するならば、それを人事部局のほうではやっていただければなというふうには思います。あとは、コンプライアンスの意識を

改善する一番の目的、一番の効果というのは、やはり職員の人たちの本当に感動とか、気持ちを向ける、意識を改善させるということなのですね。市長や副市長、あるいは局長、区長さんたち、そういう方々が、忙しい中で現場に足を運んで、仙台市のコンプライアンスのあり方、社会貢献のあり方を、末端の職員の方々まで一通り説明していくという、その地道な草の根的な取組みというのが必要なのではないかと思いますので、そういうような活動も盛り込んでいただけたらうれしいなというふうに思いました。

○藤本委員長

ありがとうございました。講義形式でないような手法、例えばグループでやる事例を使つての研修など、何かそういうのを具体に取り入れているのでしょうか。事務局。

○事務局（職員研修所長）

今ご指摘いただきましたような、ただ受け身的な、講話を聞くだけのような研修ですと、確かにそのときは勉強になっているような気はするのですが、なかなか自分のこととして考えにくいというような声はいただいております。今やっております研修所研修の中でも、一部、事例を使つての検討ですとか、あるいはグループワーク、場合によってはロールプレイングといったものも入れるような格好にはだんだんなつてきております。

来年度の取組みとしましては、アクションプラン案22ページに、「チーム力向上研修」というのがあります。こういったものですか、ここには載せていないのですが、でも、「ワーク・ライフ・バランス研修」という、任意参加のものがございまして、来年度の新しい取組みにつきましては、職員個人が持ち込むのではなくて、職場単位で、上司の方と一緒に参加いただいて、そこで学習していただくような形式のものを来年度から試行してみたいと思つているところです。

○藤本委員長

ありがとうございました。基本になるのがやはり人事ということはある、そこは十分考えなければいけないことです。

トップが現場に足を運んでということについては、余り良い話ではないのですが、昨年度、照明灯の不適切な事務処理が発覚し、それを整理するのに、区役所が中心となつて地道な作業をしなければいけないということがありました。起こつてはいけない事故なのですが、実際にその後始末は、区の職員にしてもらわなければいけないという部分がありましたので、一定の整理がついてきた段階で、市長が各区役所を訪問して、直接話しかけることをしています。また、今年度、部長職とランチミーティングをしたということもありました。そういうことでは、おっしゃる趣旨を踏まえている部分は結構あるかなとは思っています。

○矢口委員

ぜひ継続していただきたいと思つます。

○藤本委員長

それでは、佐々木委員お願いします。

○佐々木委員

重点項目の一番下にあります、「上司又は同僚間で『ねぎらう』『ほめる』『認め

る』』というところは、大変共感できるところだなと思っております。

新しい事業を始めたとか、軌道に乗せたとか、そういうところが評価されるというのは、それはそれで非常に重要なことだとは思いますが、やはり行政として、効果のない事業を無事終わらせたとかやめさせたとかということも、なかなか褒める手法は難しいかもしれないのですが、非常に重要な評価だと思っています。どういうようにハレーションなくそういう事業の終息へ持っていったかということも、非常に大事な視点かなというふうに思っていました。

それから、上司との面談よりも、日頃の声がけといった日常的なコミュニケーションが大事だということも、非常に共感できることがあります。もっと言いますと、会話だけではなくて、例えば庁内LANの回覧板を利用するとか、あと手前味噌になりますが、模造紙を職場に貼っておきまして、職員が自分で疑問に思ったこととか提案したいことなんかを随時付箋に書いて張り出せるようにしているようなことをやっている課があります。そういうのがあると、誰でもそれに気づいた人が回答するとか、感想を付箋に書いて発表とかということで、日常的な改善につながる仕組みづくりというのができているのかなというふうに思っています。そういった、改まった場を設けずに日常的にできる改善に向けた取組みの工夫といった各課の取組みを、共有できると良いかなというふうに思いました。

○藤本委員長

ありがとうございました。小林委員お願いします。

○小林委員

職員アンケートの自由意見の中に、このコンプライアンス推進の取組みを通して、仮に間違いとかミスがあっても、それをフォローしながらみんながチームで仕事しようよという気持ちで働けるようなことにつながってほしいというのがあって、確かにそのとおりにかなというふうに思っております。

先ほど下川委員からもお話がありましたけれども、全庁のいろいろな取組みを、職場だけで温めておくのではなくて、共有しながら、こういうふうな良い結果も生まれているよねという、プラスの部分は今後は積極的に出していても良いのではないかなというふうに感じております。次長級のコンプライアンス推進員連絡会でもそういうふうな意見もありましたので、そろそろそういう時期になってきているのではないかなと思いました。

その中で、先ほども事務局のほうから職場ミーティングに今後力を入れていくという説明がありましたが、資料4の19ページの施策10でそのようなことが書かれてあります。その中に、組織間の協働事例も取り入れながら、というような話があったのですが、そういった形でこの仕組みの中に取り入れていただけたということであれば、非常にありがたいと思っております。

ただ、区役所の悩みとして、これまでも何度か発言したのですが、ミーティングをやろうと思っても、窓口がありますので、業務の時間の中にまとまってとるとというのが実際は難しく、やはり2週間に一遍ぐらい時間外にそういう時間を別に設けてミーティングをやっているというようなところもあります。ですので、他の区役所ではミーティングの持ち方などをどうやっているのかというのを、私自身も知れた

いなと思っています。そういうところも各部門の悩み別にといいますか、取組みをまとめていただけると大変ありがたいなというふうに思っております。

それから最後に、職場間の連携については、今回初めて肯定的回答が8割を超えたということで、だんだん良い取組みが多くなっているということなのかなと思います。管理職を対象にしたマネジメントの研修で、今回は部長の出番をつくっていただいて、ノウハウをいろいろ皆さんに伝えていただいたというのがありますけれども、やはり、職場間の連携が困難なところは部長の出番ではないかというふうにも感じております。今すぐここに反映というのはできないのだろうなどは思いますけれども、部長が課長に対して積極的にアドバイスをしていくという風潮、そういった風土もつくってけると良いのかなというのは、個人的な感想ですけれども、思っているところです。

○藤本委員長

ありがとうございました。今の小林委員の提案の部分というのはいかがでしょうか。

○事務局（総務局次長）

これまで、各局の取組み等につきましては、統括コンプライアンス推進員の連絡会の中で共有を図らせていただいていたいました。次年度は、「ほめる」ですとかそういったところを励行していく、また、職場ミーティングにつきましても、数年間取り組んできた中で、それぞれ良い取組みとかもあろうかと思えますし、また、逆にマンネリ化してきているような部分もあろうかと思えます。先ほど佐々木委員から、模造紙を使ったブレーン・ストーミング的なことを職場でやられているという、目から鱗のような事例もいただきましたので、そういった事例を共有できるように、少し積極的に総務局としても考えていきたいと思えます。

○藤本委員長

ありがとうございます。では栗原委員お願いします。

○栗原委員

達成目標1のところからいいますと、内部統制制度の導入に合わせたマニュアル等の改善、これはとても良いかなと思っています。相談窓口をやっていると、職場のコミュニケーションに起因した相談というのが割合的には一番多いのですが、その中で一定程度、仕事を教えてもらえない、やり方がわからない、マニュアルもなくて、何をどうすれば良いのかわからないというのがあります。背景に、マニュアルがなくて人伝えでやっているけれども、人間関係がこじれたことによって、それが十分に伝わらない、もしくは本人が伝わったと思っていないというケースがある。そうなってくると、マニュアルを整備してしまえば、必要なときにはそのマニュアルを見れば良いということになるので、そういったところに起因するコミュニケーションの不全というのが少なくなるのかなというふうな気がします。

あともう一つ、相談事例の中で、正職員の方からのご相談もありますが、意外と非常勤嘱託の方のご相談も多いなと思っていて、その中で、ある程度、非常勤嘱託の業務独特の訴えがあるのですね。特に区役所が多いとは思いますが、非常勤嘱託で業務が専門的でとても細分化されていて、正職員ではもうわからないと。経験の長い非常勤嘱託の方にもう実質、任されてしまっていて、ただ、非常勤嘱託の方は余り教育とかの訓練を積む場がないので、非常勤嘱託同士で教え合うとか、うまく

指導するというのが期待できないというケースがある。それならば、非常勤嘱託の仕事についても、少しずつ何かマニュアルのようなものを整備できれば、この問題も少し減らせますし、正職員のマニュアル等を見て、必要なときに会議ができるのかなと思っています。あとは、マニュアルをつくることによって、現場の職員が、やはりこうしたほうが良いなというアイデアが出しやすくなる。それがマニュアルに反映されれば、自分の声を取り入れられたということになって、そういった効果もあるかなと思っています。

○藤本委員長

非常勤嘱託の業務マニュアルの関係などは、実際どういう状況になっているのでしょうか。来年度から任用区分が変わりますが。

○事務局（総務部参事兼人事課長）

おそらく、例に出た区役所の相談員などの嘱託職員は、同じ仕事をしている正職員がいないなど、嘱託職員の中で一つの世界ができ上がっているようなところもあると思います。経験がすごく長い人がいたりすると、きちんと調べたことはないのですが、おそらくマニュアルは整備されておらず、属人的なその人の経験などで対応していたりする中でトラブルになっているという事例を、私も聞いたことはあります。特に新年度から会計年度任用職員の制度が導入され、同じ人が数年間引き続いて務める可能性が職場の中で高まってくるときに、今栗原委員がおっしゃったような業務の引き継ぎなど、新しく入ってきた職員へどういうふうに指導していくかという心構えを根づかせていく必要性というのは、たしかに来年度から高まっていくのかなというふうに感じているところではあります。会計年度任用職員の制度導入に合わせて、何かしらそのところは手を打っていく必要があるのかなというふうに思っております。

○藤本委員長

今まで、非常勤嘱託といった形でその人に属人的にお願いしていて済んでいた部分があるかもしれないけれど、新年度から公務員制度が変わることで、研修項目も含めて、何か対応が要るかもしれないですね。職種がいろいろあり、その業務の主管課は本庁にあったりするので、業務主管課で考えてもらわなければいけないことが結構出てくるかもしれません。

では、芳賀副委員長から一言。

○芳賀副委員長

いろいろご意見をいただきまして、担当局としてお礼を申し上げます。

昨年度、新しい計画をつくるにあたって、3年間なかなか定点観測のアンケートの数値が向上していないというお話もあり、今年度、何とかそれを動かさなければならぬといういろいろと取り組んできたわけですが、やはり上司・部下のところについては、なかなか数値が改善しないということもありました。先ほど事務局のほうからもお話ししましたが、我々としては、今までと同じやり方で良いのかというところには疑問を持っておりまして、研修にしても職場ミーティングにしても、やり方を少し具体に変えていかなければいけないのではないかと考えております。今日いろいろご意見をいただいて、その部門別とか職階別とか、少しきめ細かなアプローチの仕方というものを、事務局としては新年度に考えて実行したいと思っております。



あともう一つ、やりがいのところにつきましては、やはり「ほめる」ということが大事だということできっと進めてきました。先週も業務改善について市長から職員への表彰を行ったのですが、なかなか制度が全庁的に浸透しなくて、どうしても推薦部門が少し偏ったりしているというのがあります。そこについてはもう少し浸透を図って、幅広く、市長はじめそういうところから褒めてもらう。あるいは日常的に認めるようなそういう仕組みをつくっていくことが、ひいては、やりがいなり意欲につながるのかなと思っておりますので、そういうところについて引き続き新年度、力を入れてやってまいります。ありがとうございました。

○藤本委員長

重点項目の中の「誰もが意見を言い合える風通しの良い職場づくり」、ここの職場ミーティング等という項目についてなんですけれども、令和元年度のアンケート調査を踏まえて、上司と部下の人間関係の部分で、重点的な取り扱いをしなければいけないということになると、アクションプラン案で例示しているNo.38やNo.51では、多分不十分なのだと思います。要するに、自分だって職場ミーティングはやっているよという管理職はいっぱいいるわけで。そうではなくて、本当の職場の風土、風通しの良い職場をつくるために、上司に求めていかなければいけないものというところを意識して、重点項目をもう少し考えていただいても良いかなと思うのですが。

実際に個別の施策の中からここというのを取り上げてもらっても良いと思うので、ちょっと検討してみてください。事務局、よろしいでしょうか。

○事務局（コンプライアンス推進担当課長）

はい。

### 3 閉 会

○藤本委員長

以上で本日の委員会は終了となりますが、事務局からは何かありますか。

○事務局（コンプライアンス推進担当課長）

いろいろご意見ありがとうございました。アクションプランについては、ご意見等踏まえまして、内容を固めたいと考えています。