

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〕

令和4年3月

目 次

1 この計画について

- (1)趣旨
- (2)位置付け
- (3)計画期間

2 現状と課題

- (1)主な取組みと職員意識調査結果の状況
- (2)本市のコンプライアンスを取り巻く環境変化

3 重視すべき視点

4 基本目標

5 基本目標の実現に向けた取組み

6 推進に向けて

- (1)推進体制の運用
- (2)アクションプラン等の策定・推進
- (3)点検・評価

1 この計画について

(1) 趣旨

本市では、平成 27 年に職員の行動の基本となる「仙台市コンプライアンス行動規範集」を策定し、それに基づき「仙台市コンプライアンス推進計画」を定め、これまで全庁を挙げて様々な取組みを進めてきた。

行動規範集に掲げた「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する」という本市のコンプライアンス推進理念は、本市の市政運営にあたっての基盤となる考え方であり、行動規範集の策定から 6 年が経過した現在においても、何ら揺らぐものではない。

他方、この間の国際社会に目を向けると、2015（平成 27）年 9 月、「持続可能な開発目標（Sustainable Development Goals：SDGs）」が 2030 年に向けた国際社会全体の行動計画として示され、「誰一人取り残さない」という理念のもと、環境、経済等をめぐる広範囲な課題に総合的に取り組むこととされた。

また、近年の新型コロナウイルス感染症の拡大や、それによって急速に進展しつつある社会全体のデジタル化などの社会情勢の変化は、本市の事務事業や組織のあり方を改めて問い直し、職員の仕事への意識やコミュニケーションのあり方にも少なからぬ影響を及ぼしつつある。

コンプライアンス推進に向けた様々な取組みも、その原点に立ち戻って目的・手法を見つめ直すべき時期を迎えている。

そこで、仙台市コンプライアンス推進計画〔平成 31 年度～令和 3 年度〕の計画期間が満了するこの機会を捉え、本市の事務事業を取り巻く環境変化等に的確に対応しつつ、今後もコンプライアンス推進理念を本市職員の行動の基本として堅持するために必要となる取組みの方向性を示すため、この計画を定める。

(2) 位置付け

職員の行動の規範である「仙台市コンプライアンス行動規範集」に掲げる理念を中核として、期間中の取組みの視点と目標を示し、各種の施策を着実に推進していくための計画である。

また、これに基づいて毎年度アクションプランを策定し、具体的取組みを推進していくものとする。

(3) 計画期間

令和 4 年度から令和 6 年度までの 3 か年とする。ただし、環境等の変化により必要が生じた場合は、適時見直しを行うものとする。

2 現状と課題

(1) 主な取組みと職員意識調査結果の状況

前計画において掲げた目標1・2の各項目について、主な取組みと関連する職員意識調査結果の状況は次のとおりである。

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」に関するもの

1-①コンプライアンス推進に取り組む必要性と目的の共有

■主な取組み

◇法令等の遵守に関する研修

・公務員倫理・コンプライアンス研修

局区や職場での研修や、新規採用時、昇任・昇格時などに行う階層別研修などで内部講師から講話

・各種共通の事務に係る基礎実務研修

庁内の共通的な実務（文書事務、情報セキュリティ、契約・会計事務、選挙事務等）に関する基礎的な研修を業務主管課が定期的実施

◇コンプライアンスに係る庁内広報紙の発行

■職員意識調査結果（平成30年度～令和3年度）の状況

・「コンプライアンス推進に組織で取り組む必要があると思うか」との設問

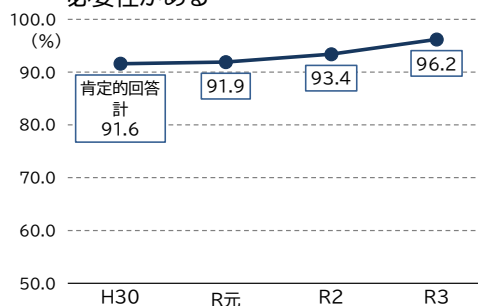
（図1）については、肯定的回答者の割合（「そう思う」「まあそう思う」と回答した人の構成比の計（%）。以下同じ。）が90%を超え、かつ増加傾向にある。

・令和3年度調査では全体で96.2%（平成30年度比+4.6ポイント）となった。任用形態や職階などの回答者の属性が異なってもほぼ同等であった。

・「日頃からコンプライアンスを意識しているか」との設問については、肯定的回答者の割合が95%前後の水準で推移している。

・他方、自由記述の中には、各種の取組みのマンネリ化を懸念するものも見られた。

〔図1〕コンプライアンス推進に組織で取り組む必要がある



評価

法令等の遵守に関する研修では、経験年数や職位、あるいは担当業務に応じた種々の研修が開催され、多数の職員が参加した。また令和2年度からは、新型コロナウイルス感染症拡大防止の観点により集合研修ができない状況において、オンライン研修や資料配付による自学研修等に変更するなど、研修効果を確保するための様々な工夫がなされた。

職員意識調査の結果は上記のとおり良好な状態にあり、個人への基本的なコンプライアンス意識の浸透は着実に進みつつあるものと考えられる。

1-②問題の発生や拡大を未然に防ぐ、リスクに対する高い感度の醸成

■主な取組み

◇内部統制制度の導入・運用

令和2年度より導入。市長の権限に属するすべての事務を対象としたほか、行政委員会や企業局の事務についても一体として運用。

◇仕事の正確性・ミス防止・業務適正管理に資する研修

管理職向けの事務ミス防止に向けた業務管理手法に関する研修、実際の事務ミス事例を題材に部長職による対応の実例を紹介する研修等を実施

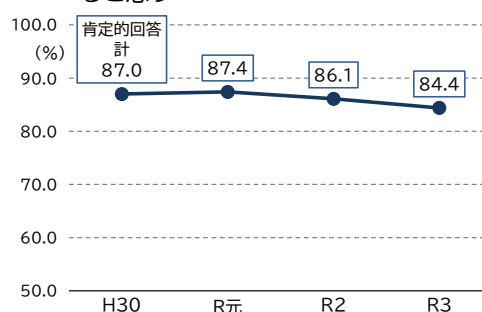
◇その他の取組み：適正事務執行に係る各種内部調査（監査）、公務員倫理・服務に関するセルフチェックの実施、職員相談・通報窓口の運用、庁内ハラスメント相談員向け研修 ほか

■職員意識調査結果（平成30年度～令和3年度）の状況

- ・ 「仕事について上司に適切に報告・連絡・相談ができているか」との設問については、肯定的回答者の割合が90%前半で推移している。
- ・ 「仮に自分がミスをしたら速やかに上司に報告ができると思うか」との設問については、肯定的回答者の割合が95%を超え、かつ微増している。令和3年度調査では97.9%（平成30年度比+1.6ポイント）となった。

- ・ 「職場ではミスを防止する仕組み（ダブルチェックの実施、手順書の整備等）が整っていると思うか」との設問（図2）については、肯定的回答の割合がやや減少した（平成30年度比▲2.6ポイント）。回答者の属性別では、正職員等（特に一般職）に減少傾向が見られる。

【図2】職場ではミス防止の仕組みが整っていると思う



注）グラフの数値は無回答者を除いて算出したもの

- ・ 他方、令和3年度に新設した「職場で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む雰囲気があるか」との設問については、肯定的回答者の割合は93.3%だった。

評価

これまでのリスク管理や事故発生時の情報共有、再発防止策の実施等の一連の取組みの積み重ねに加えて、内部統制制度を導入したことによって、各職場・職員のミス防止に対する意識は着実に向上しつつあると考えられる。

職員意識調査の結果からは、上司に対する報告・連絡・相談に関する意識は良好な状況にあると考えられる。特に、自分がミスをした場合の報告の必要性に関する意識は高い。そうした状況にあって、「ミス防止の仕組みが整っているか」との肯定的回答が減少したことは、内部統制制度の導入によって、より不備に意識が向くようになった結果とも考えられるため、今後も内部統制制度の適切な運用を継続し、ミス防止に努めていく必要がある。

1-③管理監督職によるきめ細かな業務進捗管理・アドバイスと職員への目配りの実践

■主な取組み

◇職場ミーティングの積極的実施

各所属で推進員（ポスト課長）を中心とした朝礼等を定期的実施。事務的な情報伝達や進捗確認等にとどまらず、仕事の目的・課題意識の共有、コンプライアンス意識の浸透を図る場として活用。

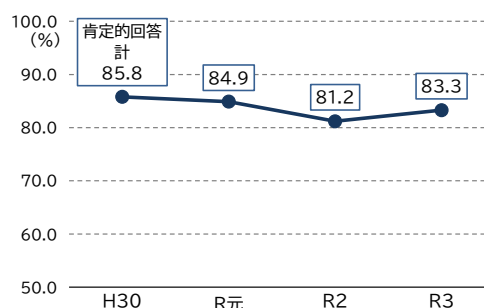
◇コンプライアンス推進に係る役職者への研修の実施

幹部職員（部長職以上）やポスト課長を対象にマネジメント等について理解を深めるための研修を実施。

■職員意識調査結果（平成30年度～令和3年度）の状況

- ・ 「仕事に関して上司から適切な指示・確認を受けていると思うか」との設問（図3）については、肯定的回答者の割合が80%前半で増減している（注2参照）。
- ・ なお令和3年度は、20代以下でやや改善傾向が見られ、全体としても微増となった。

〔図3〕仕事に関して上司から適切な指示・確認を受けていると思う



注1) グラフの数値は無回答者を除いて算出したもの

注2) 令和2・3年度に質問文を一部変更したため、回答傾向に影響した可能性がある。

- ・ ~令和元年度：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いますか
- ・ 令和2年度：自分の仕事について上司から適切に指示や進捗の確認を受けていると思いますか
- ・ 令和3年度：自分の仕事について上司から適切に指示や確認を受けていると思いますか

評価

職場ミーティングは、各職場で概ね全職員が参加するものとして、これまでのコンプライアンス推進に向けた取組みの一つとして全庁的に普及した。「朝礼」等として所属長等の役職者を中心に定期的に局長会等の情報の伝達などを中心に行われているもののほか、業務単位で関係職員のみが参加して行われるものなど、各職場や業務の事情（人数、窓口の有無等）に応じて様々に工夫しながら行われている。

一方で、職員意識調査において、上司からの働きかけについて尋ねた上記項目に関して、否定的回答であった者の他の項目における回答傾向を回答者全体と比べると、職場内のコミュニケーションに関連する項目（お互いに意見を言い合える・悩みや課題を相談しやすい（P.9参照）、上司は提案・挑戦を積極的に後押ししてくれる（P.10参照）等）についても否定的な回答である割合が比較的多かった。

上司から部下に対する働きかけに関しては、上司側の認識と部下側の受け止めに一定の差が生じている（P.10参照）。上司はそのことを意識し、部下との円滑なコミュニケーションを図りながら、適切な業務進捗管理や目配りを実践していく必要がある。

1-④ 仙台市コンプライアンス行動規範集に沿った行動の促進

■ 主な取組み

◇ 窓口サービス向上事業の実施

外部講師による接遇の現地調査とそれに基づく研修を実施。その後、庁舎や市民利用施設に来庁した市民にアンケート（挨拶、身だしなみ、案内表示の分かりやすさ等）を実施し、研修等の効果を測定。結果や改善策は庁内で共有、市ホームページで公表。

◇ 「市民の声」制度の運用

市民からの市政に関する意見に組織として対応するとともに、データベースに登録して庁内で情報共有。令和3年度からは回答概要を市ホームページで公表。

◇ その他の取組み：市民対応等（接遇マナー、窓口トラブル対応力養成等）に関する研修の実施 ほか

■ 職員意識調査結果（平成30年度～令和3年度）の状況

- ・ 個人としての基本的な意識・行動に関する設問（図4）は、いずれも肯定的回答者の割合が85%以上で推移している。
- ・ 特に、基本的な市民対応に関連する設問の主なもの（図4のうち◎印のもの）は、いずれも肯定的回答者の割合が概ね95%前後で推移している。また、これらについては会計年度任用職員等の割合が正職員に比べて高めとなっている。

〔図4〕 個人としての基本的な意識・行動に関する設問

- ◎相手の立場に立って親身になって考えられる
- 分かり易い言葉で十分に説明できる
- ◎応対時にマナーや服装等に気を配って行動できる
- 漫然と前例踏襲せず法令等の根拠を確認して仕事ができる
- ◎公平・公正に職務を執行できる
- 公務内外を問わず高い倫理観を持って行動できる
- ◎法令等に基づき正確に仕事ができる
- 常に改善の意識を持って仕事に取り組める
- 職場で困っている人に手助け・アドバイスできる

評価

窓口サービス向上事業は、現地調査から研修、効果測定（市民アンケート）、フィードバックまでを一連の取組みとして実施しており、アンケートの評価が年々向上するなど、着実に成果を上げているほか、連動して対象となった部局で独自の接遇改善の取組みも行われるなど、好循環を生んでいる。

職員意識調査の結果も、上記のように良好な状況にあり、法令等の遵守にとどまらない、市民のニーズや社会の要請に応えるための行動が、本市の業務にあたっての基本であるとの認識は、各職員に着実に浸透しつつあるものと考えられる。

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」への取組みに関する総括

- ・ これまで行ってきた各種研修や適正な事務執行への取組み，職場ミーティング等の蓄積によって，個々の職員へのコンプライアンス意識や行動規範集に沿った行動は，職員意識調査の結果からは着実に浸透しつつあると見られる。
- ・ 特に適正な事務執行とその対策，仮にミスが発生した場合の上司への報告等の必要性に関する理解は，職責等の違いを問わず広く認識されている。
- ・ 他方，職員意識調査の自由記述の中には，本格的な取組み開始からの時間の経過による危機感の希薄化，取組みのマネリ化を懸念するものも見られた。本市コンプライアンス行動規範集の策定から時間が経過し，各種のコンプライアンス推進を目的とした取組みにおいて，かつての危機感が希薄化しつつあることが懸念される。
- ・ 今後も，職員一人ひとりの基本的なコンプライアンス推進意識のレベルを維持し，さらに向上させていくために，持続的かつ実効性の高い取組み（特に法令等の遵守や適正な事務執行の確保などの核となる部分を重視したもの）を継続していく必要がある。

目標2「誰もが意見を言い合える風通しの良い職場づくり」に関するもの

2-①職場における組織目標や仕事に関する目的・課題の十分な共有

■主な取組み

◇職場における主体的取組みの支援

各職場でのコンプライアンス研修や事務ミス事例の研究会等の積極的実施に向けた支援として、コンプライアンス担当部門から教材の提供や講師派遣等を実施。

◇職員の意欲を高める制度の運用

・職員表彰制度の運用

制度の積極活用に向けて職務外の地域貢献活動等に関する審査基準を整理、毎年度表彰。

・組織活性化につながる人員配置

税務分野・福祉分野においてキャリア選択制度を運用するなど、職員の意欲を踏まえた人員配置を実施。

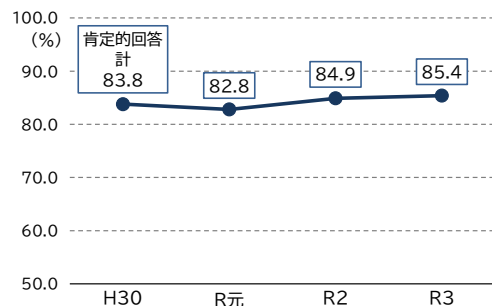
◇職場ミーティング等の積極的実施（再掲）

■職員意識調査結果（平成30年度～令和3年度）の状況

- ・ 「自分の仕事の市政の中での役割を理解しているか」との設問については、肯定的回答者の割合が90%前半で推移している。

- ・ 「職場は仕事に対する意欲が高いと思うか」との設問（図5）については微増しており、令和3年度調査では85.4%（平成30年度比+1.6ポイント）となった。

〔図5〕職場は仕事に対する意欲が高いと思う



評価

各職場では、コンプライアンス担当部門が提供する教材や情報も活用しつつ、それぞれの職場の課題認識に基づき、事務ミス防止などテーマや手法を工夫しながら研修等を実施したほか、職場内ミーティング等で仕事の意義や課題等の共有を図ってきた。

職員意識調査の結果では、職場内ミーティングについて「お互いに意見を言い合い相談がしやすい職場づくりに有効な取組み」として半数以上の職員が挙げている（P.9 参照）。「自分の仕事の市政の中での役割の理解」について概ね良好な状態にあることも踏まえると、職場内でのミーティング（「朝礼」には限らない）は、仕事の目的や課題を共有するとともに、各職員の参画意識や職場でのコミュニケーション改善に一定の効果が認識されているものと思われる。

2-② 仕事上の悩みや課題について、自由闊達に意見交換や相談のできる職場づくり

■ 主な取組み

◇ チーム力の向上に向けた研修

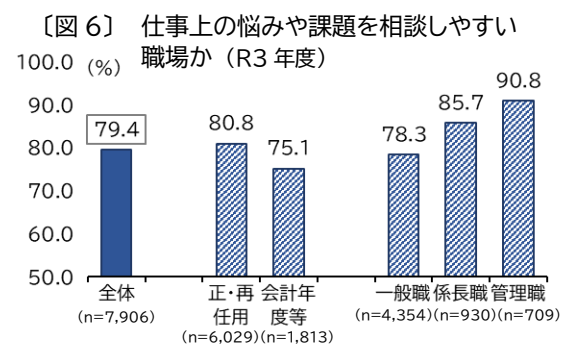
職場の活性化に影響力を持つ中堅職員を対象とした研修（コミュニケーション、コーチング等）を実施

◇ その他の取組み：職場ミーティング等の積極的実施（再掲）、職場における主体的取組みの支援（再掲）

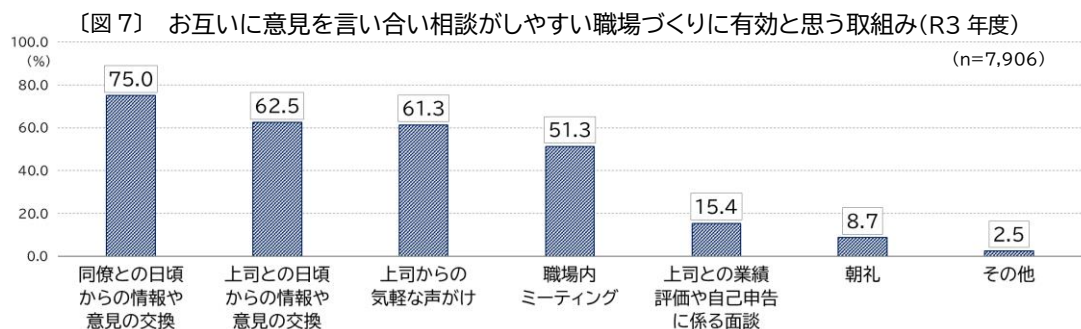
■ 職員意識調査結果（平成30年度～令和3年度）の状況

- ・ 「お互いに意見を言い合うことができる職場か」との設問については、83%前後での微増減が続いている。
- ・ 「仕事上の悩みや課題を相談しやすい職場か」との設問については、それより若干低めで推移。令和3年度はやや減少し、79.4%だった（令和2年度比▲2.9ポイント）。

これら2問の肯定的回答者の割合は、正職員等より会計年度任用職員等が、また正職員等のうちでは職階が上の職員より下の職員の方が、相対的に低い傾向にある。（図6：「仕事上の悩みや課題を相談しやすい職場か」の令和3年度回答状況）



- ・ 「お互いに意見を言い合い相談がしやすい職場づくりに有効と思う取組み」について複数回答で尋ねたところ、図7のような結果となった（グラフは令和3年度調査）。「同僚との日頃からの情報や意見の交換」が最多（75.0%）だったが、上司との意見交換等に関する選択肢も6割を超える職員が選択した。



評 価

職場活性化の核となる中堅職員向けの研修等の実施や、職場ミーティングの実施等により、コミュニケーション活性化を図った。

職員意識調査の結果からは、職場内のコミュニケーションの認識については一定の水準を維持していると思われるが、上司が思うほどには、部下は「悩みなどを相談しやすい」とは考えていない（図8（P.10）も参照）。

また、「お互いに意見・相談しやすい職場づくりに有効と思う取組み」として、部下の側（特に若手）からは、同僚だけでなく上司との関わり（日頃からの情報・意見交換、上司からの声かけ等）を挙げる回答が相当程度見られる。

上司側はこうした部下側の意識（あるいは期待）を理解した上で部下に接していく必要がある。

2-③ 職員の意欲と改善意識を醸成する上司・部下間のコミュニケーションの円滑化

■ 主な取組み

◇ オフサイトミーティングや職場訪問等の実施

局区ごとのコンプライアンス実施計画に基づき、コンプライアンス責任者（局区長等）等の局区幹部職員と若手職員等とのオフサイトミーティングや、幹部職員の職場訪問等による様々な交流を実施。

◇ 業務改善を促進する制度の運用

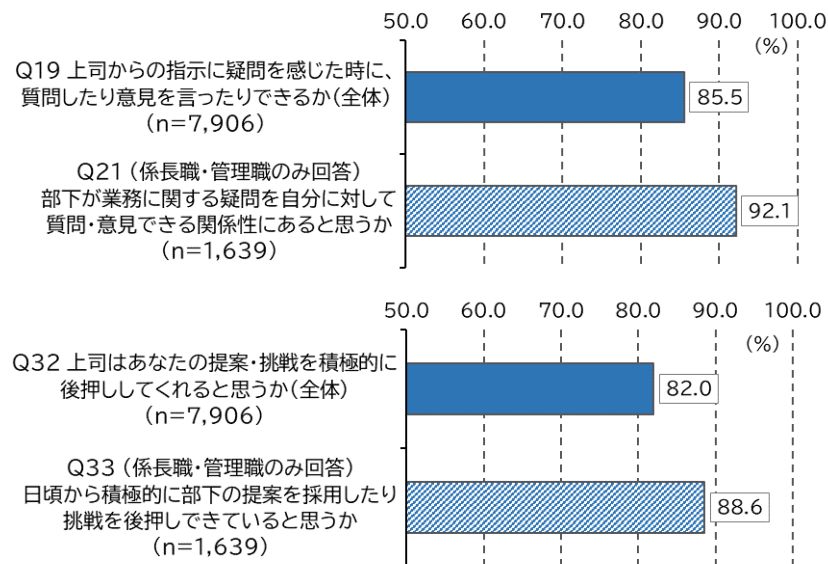
業務改善実績表彰制度、カイゼンアイデア育成制度（未実施のアイデアを提案，採択されたアイデアを組織で育成）などを運用。

◇ その他の取組み：職場ミーティング等の積極的実施（再掲），コンプライアンス推進に係る役職者への研修（再掲） ほか

■ 職員意識調査結果（平成30年度～令和3年度）の状況

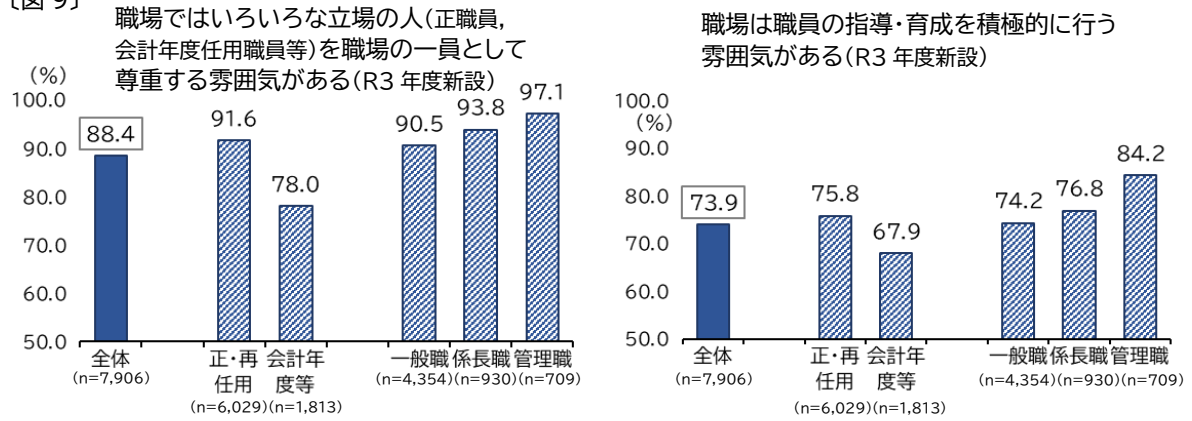
- ・ 部下からの報告・連絡・相談（特にミス報告）に対する上司の対応に関する設問については、上司側・部下側とも肯定的回答割合が95%前後となり、双方の認識に差は見られなかった。
- ・ 一方、上司からの指示に部下から質問・意見できる関係性にあるかを問う設問、部下の提案・挑戦に対する上司からの積極的な支援（後押し）に関する認識を問う設問においては、上司側・部下側の肯定的回答者の割合に7ポイント弱の差が見られ（図8、数値はいずれも令和3年度）、上司から部下、部下から上司への視点との間での認識の差が確認された。

〔図8〕（グラフはいずれも令和3年度）



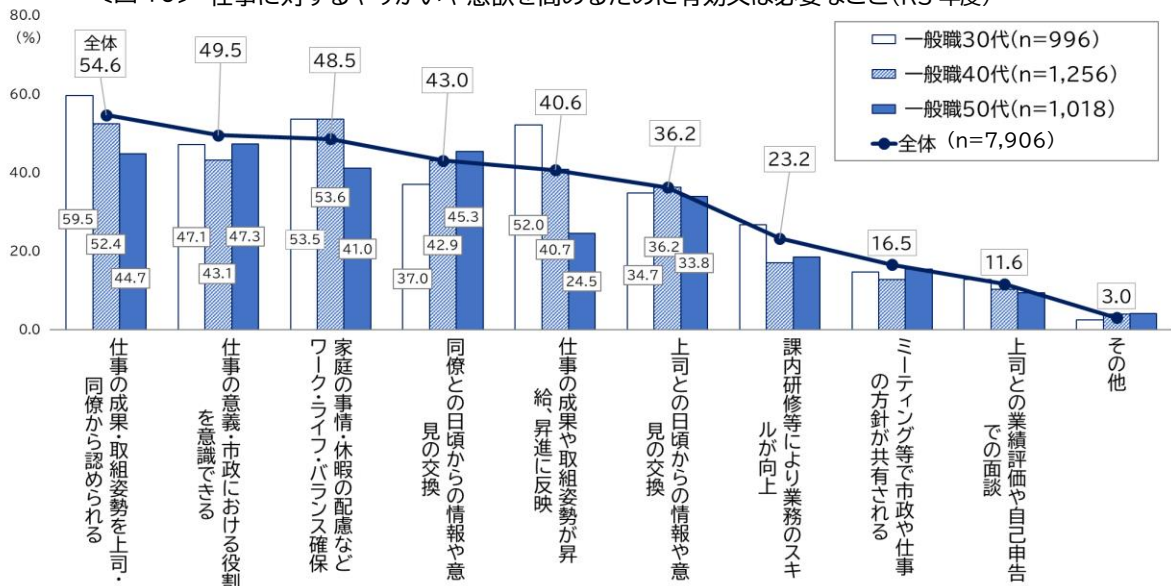
- ・ 職場について「立場（任用形態等）の違う人を尊重する雰囲気」、「職員の指導・育成を積極的に行う雰囲気」について尋ねたところ、いずれも会計年度任用職員等の肯定的回答者の割合が他の属性と比べて相対的に低く、また正職員等（特に管理職）との差が大きかった（図9）。

〔図 9〕



- ・ 「仕事に対するやりがいや意欲を高めるために有効又は必要なこと」を複数回答で尋ねたところ、「自分の仕事の成果等を上司・同僚に認められる」(54.6%)、「自分の仕事の意義や市役所での役割を意識できる」(49.5%)、「家庭の事情等ワーク・ライフ・バランスが確保される」(48.5%)の順に多かった(図 10, 数値は令和 3 年度)。
- ・ 回答者の属性別では、係長職以上と一般職 50 代以上は「仕事の意義・役割を意識できる」が最多だった。また、一般職のうち 40 代以下では「ワーク・ライフ・バランス」が「仕事の意義・役割を意識」より多く、うち 40 代では最多だった。

〔図 10〕 仕事に対するやりがいや意欲を高めるために有効又は必要なこと(R3 年度)



評 価

各局区等では、職場の状況に応じて手法、内容や対象者等を工夫しながら幹部と若手職員との交流などを実施し、コミュニケーション円滑化と職員の意欲向上に取り組んだ。職員の業務改善の取組みを局区等として勧奨・支援し、成果を上げている例も多い。

一方、職員意識調査の結果では、職階などの立場や年代の違いによって、仕事に対する考え方は異なり、職場のコミュニケーションの状況や上司から部下に対する働きかけに関する認識にも差が生じている(仕事に関する上司からの指示・確認(P.5)も参照)。上司側は、そうしたギャップが生じがちであることを理解した上で、部下に接していく必要がある。

2-④ 部署間における十分な情報共有と「オール市役所」の視点での配慮行動の促進

■ 主な取組み

◇ 職場における事例に学ぶ研究等の促進

職場ミーティング等の場を活用して、庁内の不適切事務処理事案等の教訓の伝達のほか、組織間の連携・協働の好事例の共有や意見交換などを行い、職員の危機意識・感度の向上と、「オール市役所」視点での意識をもった行動へとつなげていく。

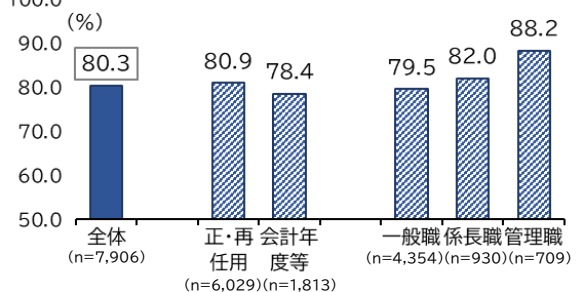
◇ その他の取組み：職場における主体的取組みの支援（再掲）ほか

■ 職員意識調査結果（平成30年度～令和3年度）の状況

- ・ 「職場は関係部署との連携に積極的か」との設問については、肯定的回答者の割合が他の設問に比べてやや低めの80%前後で推移している。

- ・ 属性別では職階が高いほど肯定的回答割合も高い。一般職と管理職とでは約9ポイントの差が見られた（図11）。

【図11】 職場は関係部署との連携を積極的に行っていると思うか(R3年度)



評 価

各職場では、職場ミーティングや朝礼等の場を活用して、他部署の不適切事務等を教訓事例として各自の所管業務での対策状況を確認するなど、課題に対して組織全体で対処するという意識の醸成に取り組んだ。

職員意識調査の結果、上記項目において、職階が高いほど肯定的回答者の割合が高まることについては、一般的に、一般職等は日常業務の中で「縦割り」を感じる場面に遭遇する機会が多いこと、職階が上がることで必然的に自らの権限・裁量も拡大し、相手方部署との交渉が容易になるため、連携に向けた交渉はある程度職階が高い職員が担う場合が多いこと、なども一因となっているものと思われる。

なお同項目で否定的回答であった者について、他の項目における回答傾向を回答者全体（令和3年度調査）と比べると、次のような項目についても否定的に回答する割合が高めであった。

- ・ あなたの職場は仕事に対する意欲が高いと思うか（P.8）
- ・ あなたの職場は仕事上の悩みや課題を相談しやすい職場か（P.9）
- ・ あなたの上司は提案や挑戦を積極的に後押ししてくれると思うか（P.10）
- ・ あなたの職場は職員の指導・育成に積極的に行う雰囲気があるか（P.11）

組織間連携の促進には、単に上司が部下に連携という行動を促すだけではなく、上司が部下の提案・挑戦を促し、後押しするなど、日頃から所属職員の育成に積極的な姿勢を示していくことが求められる。

職場内の良好なコミュニケーションを図り、所属職員が仕事に対しての意欲を感じられるような職場づくりと併せて取り組む必要がある。

目標2「誰もが意見を言い合える風通しの良い職場づくり」への取組みに関する総括

- ・ 職場の仕事に関する目的・課題の共有，役割の認識については，職員意識調査の結果からは，改善しつつあると見られる。職場での様々な形でのミーティングの実施や，幹部職員と一般職員との交流など，各職場での取組みの地道な積み重ねの効果と考えられる。
- ・ 職場でのコミュニケーションの状況については，職員意識調査の結果からは，一定の水準を維持しているものの，特に上司と部下，任用形態の違いなど，立場の違う職員間において認識にギャップが存在するものと見られる。また，組織間の連携・コミュニケーションにも引き続き課題が残る。
- ・ 今後は，そうした課題が生じていることを理解したうえで，職員間・組織間のコミュニケーション円滑化を目指す必要がある。

(2) 本市のコンプライアンスを取り巻く環境変化

① 職員構成の多様化

ア) 会計年度任用職員の増加

- ・ 様々な職場で、業務の性質を勘案した会計年度任用職員の活用が進んでいる。その多くが市民向けの窓口など市民対応の最前線である現場を支える存在となっているほか、資格職など専門分野に専従している職員もいる。

[参考] 市長部局の例：令和3年4月1日現在の全職員約7,600名のうち約3割（約2,200名強）が会計年度任用職員

- ・ その任用や指導・育成（公務員の基本に関する事項に加え、担当業務に関するもの）、勤務時間や業務配分等は、従事する業務の内容や職場の状況によって大きく異なる。
- ・ 職員意識調査結果からは、会計年度任用職員は、コンプライアンス推進の基本的な事項（特に市民対応や業務改善等）についての意識の高さが見て取れる（P.6）。一方、職場におけるコミュニケーションの状況や、チームの一員としての対応には課題を感じていることも推察される（P.9, P.11）。

ポイント

今後は、会計年度任用職員についても、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適切に評価するとともに、同僚間・上下間のコミュニケーションについて十分配慮するなど、職場でのマネジメントがより重要となる。

なお指導・育成に関しては、各職場の人員体制や担当業務の専門性等によっても、それぞれの職員の「受け止め」にはある程度の差が生じることは想定されるものの、そうした認識の差が生じがちであることを意識した取組みが職場として必要になると思われる。

イ) 社会人経験者採用者数の増

- ・ 平成22年度より採用を開始。本市職員の年齢構成では相対的に人数が少ない年齢層（中堅世代）の強化にも寄与している。

[参考] 市長部局の例：令和3年4月1日現在で計354名（正規職員の約7%）

- ・ 民間企業等の経験で培った専門的な知識や技術、経験を生かし、様々な職場の即戦力となるほか、多様な環境での業務経験を基に、これまでの市役所の枠にとられない「気付き」をもたらし、事務の改善や組織の活性化を促す存在としても期待される。

ポイント

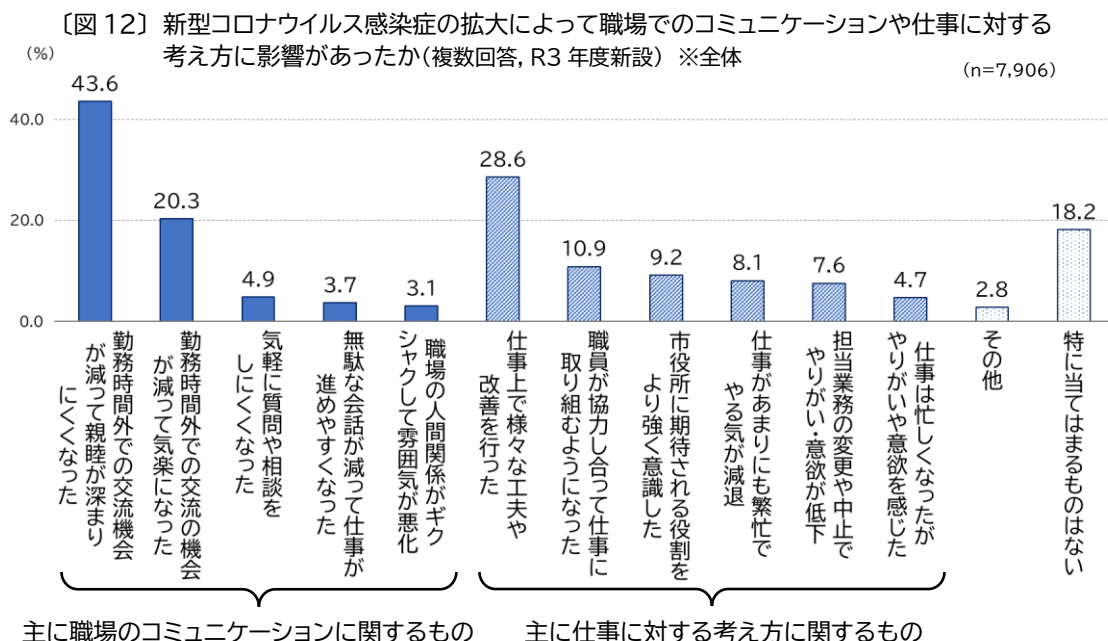
上司や同僚は、当該職員の業務経験やスキル、異なる組織文化を経験した多様な価値観等に十分配慮しながら、それらの職員の知識・経験、発想を組織として積極的に生かしていく必要がある。

② 新型コロナウイルス感染症の拡大

- 本市事務事業の進め方，組織構造や人員体制への様々な影響
 - ・ コロナ禍への対応に要する予算を確保するため，全庁的に事業の優先順位付けを行い，可能なものから順次中止・延期・縮小としたほか，多くの事業が時期，内容，形式等の変更を余儀なくされた。
 - ・ 緊急性の高い業務を担う職場の増強のため，庁内の様々な部署から 100 人単位の職員が応援勤務に従事したほか，専門部署の新設も行うなど，大規模な組織的対応が必要となった。
- コミュニケーションスタイルの変化
 - ・ 物理的な遮蔽（マスク，透明パーテーション等），物理的距離の確保のほか，直接言葉を交わす機会を回避するためのデジタルツール（Web 会議システム等）の使用が日常化した。
 - ・ 勤務時間外に交流する機会（職場の歓送迎会等の中止など）や会話の回避（昼休憩時の「黙食」）など，これまでの職場のコミュニケーション手法が活用できない状況が生じた。

【参考】職員意識調査結果（令和3年度）の状況

- ・ コロナ禍による影響について把握するため，「**新型コロナウイルス感染症の拡大によって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**」を複数回答で尋ねたところ，職場のコミュニケーションに関する選択肢のうち「勤務時間外での交流機会が減って親睦が深まりにくくなった」（43.6%）が最も多く，次いで仕事に対する考え方にに関する選択肢のうち「仕事上で様々な工夫や改善をした」（28.6%）が多数となった（図 12）。



- ・ コミュニケーションに関する選択肢を属性別に見ると（図 13）、「勤務時間外の交流が減って親睦が深まりにくくなった」との回答者は、職階では管理職（67.3%）及び係長職（52.4%）が多く、年代では高年齢であるほど高めだった。次いで多数となった「勤務時間外の交流が減って気楽になった」（全体：20.3%）との回答者は、年代別では30歳代（26.9%）、40歳代（23.0%）で比較的多かった。

〔図 13〕 新型コロナウイルス感染症の拡大によって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(複数回答(%), R3 年度新設) ※属性ごと

	主にコミュニケーションに関するもの					主に仕事に関するもの							その他	特に当てはまるものはない
	り勤務時間外での交流機会が減った	減勤時間外での交流の機会が楽になった	な気軽に質問や相談をしにくくなった	め無駄な会話が減って仕事が進まなくなった	し職場の雰囲気が悪化してギクシャクした	行仕事上で様々な工夫や改善をした	り職員が協力し合った	り市役所に期待される役割をより強く意識した	気仕事減退	が担当業務の変更や中止でやりがい・意欲が低下した	い仕事は忙しくなくなったがやりがいや意欲を感じた			
全体	43.6	20.3	4.9	3.7	3.1	28.6	10.9	9.2	8.1	7.6	4.7	2.8	18.2	
正職員等	47.5	21.8	5.1	3.4	3.2	28.0	9.7	8.9	9.3	8.8	4.4	3.0	16.2	
会計年度等	31.1	15.4	4.4	4.6	3.0	31.0	15.0	10.4	4.3	3.8	5.7	2.4	25.0	
一般職	43.2	23.3	5.6	4.0	3.1	25.7	8.3	7.8	9.7	7.8	4.1	2.7	18.0	
係長職	52.4	18.8	3.8	2.0	3.4	31.5	11.7	9.6	8.2	10.2	3.9	3.5	14.2	
管理職	67.3	16.6	3.2	1.8	3.7	38.1	15.5	14.8	7.9	12.3	7.3	4.2	7.5	
正職員等～20代	43.5	21.7	5.0	3.1	1.9	21.5	7.2	7.7	9.7	5.5	4.2	1.8	19.1	
正職員等30代	43.1	26.9	5.8	5.1	2.1	24.1	7.6	9.1	11.5	9.5	5.3	2.8	17.3	
正職員等40代	46.7	23.0	5.3	3.3	3.9	31.0	8.9	8.1	8.8	8.6	3.9	4.1	16.5	
正職員等50代	52.2	18.6	4.3	2.1	4.1	31.4	12.4	10.2	9.1	10.1	4.4	3.3	13.7	
正職員等60代～	54.6	15.3	4.4	4.4	2.9	31.6	14.4	9.2	4.2	9.2	4.4	1.0	14.0	

ポイント

職員意識調査では、「気軽に質問や相談をしにくくなった」、「人間関係がギクシャクして雰囲気が悪化した」といったコミュニケーション上の問題を想像させる回答は比較的小さかった。加えて、「仕事上で様々な工夫や改善をした」との回答が相当数あったことも踏まえると、新型コロナウイルス感染症の拡大により、各種の業務に想定外の規模での緊急対応、あるいは中止・変更などの様々な見直しが行われる中で、仕事の目的や課題を所属内で適時共有する（P. 8 参照）など、職場内でのマネジメントが適切に機能した職場が多かったものと推察される。

なお、コロナ禍に起因するコミュニケーション上の制約は、しばらくの間は継続される可能性が高い。

そのため、昨今の職員構成の変化などの環境変化も踏まえて、従前の職場コミュニケーション活性化への取組みについて、今後も続けていくべきもの、刷新が望まれるもの等をこの機会に整理し、早期に切り替えを進めていく必要がある。

③ 今後想定される変化

ア) 定年延長の導入

- ・ 地方公務員法の改正により、定年年齢（現在 60 歳）が、令和 5 年度から段階的に 65 歳まで引き上げられる予定である。制度導入により、高齢期の職員が、その能力と経験を生かしながら、複雑化・高度化する行政課題への的確な対応に向けて一層活躍することが期待されており、本市においても法改正に伴う制度改正の準備を進めている。
- ・ 今後、職員には、キャリアデザイン及びライフプラン、役職定年後に職場で担う役割など、モチベーションの持ち方を含め、自分自身の働き方に大きな変化が見込まれる。また各職場においても、職員の年齢構成の変化等の影響が想定されるため、様々な観点での検討・対応が必要となる。

イ) デジタル化の急速な進展

- ・ 新型コロナウイルス感染症の感染拡大を契機に、社会全体でのデジタル化への変革が急速に進行。本市でも令和 3 年度に仙台市デジタル・トランスフォーメーション（DX）推進計画を策定し、具体の取組みが始動している。
- ・ 職員には、業務遂行のための基本的なスキルとして、今後はより一層、立場や年齢にかかわらずデジタルツール（特にコミュニケーションのための）の活用スキルが求められていく。
- ・ さらに今後は、様々な職場・業務において、デジタル技術を活用した思い切った発想の転換や業務改革の組織としての推進が求められることとなる。

ポイント

定年延長の導入によって、各職場のメンバーの立場、年齢構成、職務経験、価値観等は、ますます多様化することが想定される。

また、コロナ禍の影響によるデジタル化の急進によって、職場内のコミュニケーションはもとより、各職場の業務の様々な場面で、これまでも増してデジタル技術の活用が不可避となる。

メール、Web 会議システム等のデジタルを介した文字や映像でのやりとりは、相互の物理的距離や時間的な制約を解決する一方で、対面で直接伝える場合に比べて、お互いの表情や雰囲気把握が難しいという特性がある。

各職場で、それぞれの職員のコンプライアンス意識を維持しつつ、職場内のみならず市民等とも円滑なコミュニケーションを図り、職場としてのパフォーマンスを向上させていくためには、所属長等が職場マネジメントに一層配慮していくことが求められるほか、各職員も、デジタル時代に適応したコミュニケーションスキルを積極的に身に付けていくことが求められる。

本市のコンプライアンスを取り巻く環境変化に関する総括

- ・ 今後、各職場では、任用形態や年代、職務経験など、様々な背景と多様な価値観を有する職員が一緒に働くことを前提とした職場環境づくりがこれまで以上に求められる。
- ・ また、立場等の違いにかかわらず、職場の全ての職員が、「違い」を意識しながらお互いに歩み寄ってコミュニケーションを図るとともに、それによって得られた新たな「気付き」を課題解決に生かす視点も重要となる。
- ・ 職員には、年代や職責を問わず、コロナ禍、デジタル化等の環境変化や一緒に働く仲間の価値観の多様化に適応した新たな仕事の進め方、新たなスタイルのコミュニケーションの実践が求められていく。

3 重視すべき視点

「2 現状と課題」を踏まえ、本計画において重視すべき視点を次の通り設定する。

(1) 継承

コンプライアンス意識の維持・強化

- 職員の意識や組織風土の変革は、短期間で達成され、固定化するものではない。時間の経過による危機感の希薄化を防ぐためにも、コンプライアンスに関する意識啓発を根気強く繰り返していくことが今後も必要。
- 職場のメンバーは異動、採用・退職等で随時入れ替わることを念頭に、意識の啓発・浸透を担う立場の職員（上司・先輩等）がその役割を引き継ぎながら、多様な背景を持つメンバーに対しても、コンプライアンスの意義と必要性の共有を図っていく。

(2) 進化

コミュニケーション手法の変化への対応と組織を越えた認識の共有

- 「直接」「多人数」「時には業務時間外」など、これまで多用されてきたコミュニケーション手段は、コロナ禍・デジタル化などの環境変化や、職員の世代交代等による意識・価値観の変化に合わせて見つめ直す時期。
- デジタルによるコミュニケーション手法の特性を意識しながら、その効用を最大化させる観点も必要。
- 従来の組織の枠組にとらわれずに、「オール市役所」の視点で課題を解決へとつなげていく意識を共有。

(3) 多様性への対応

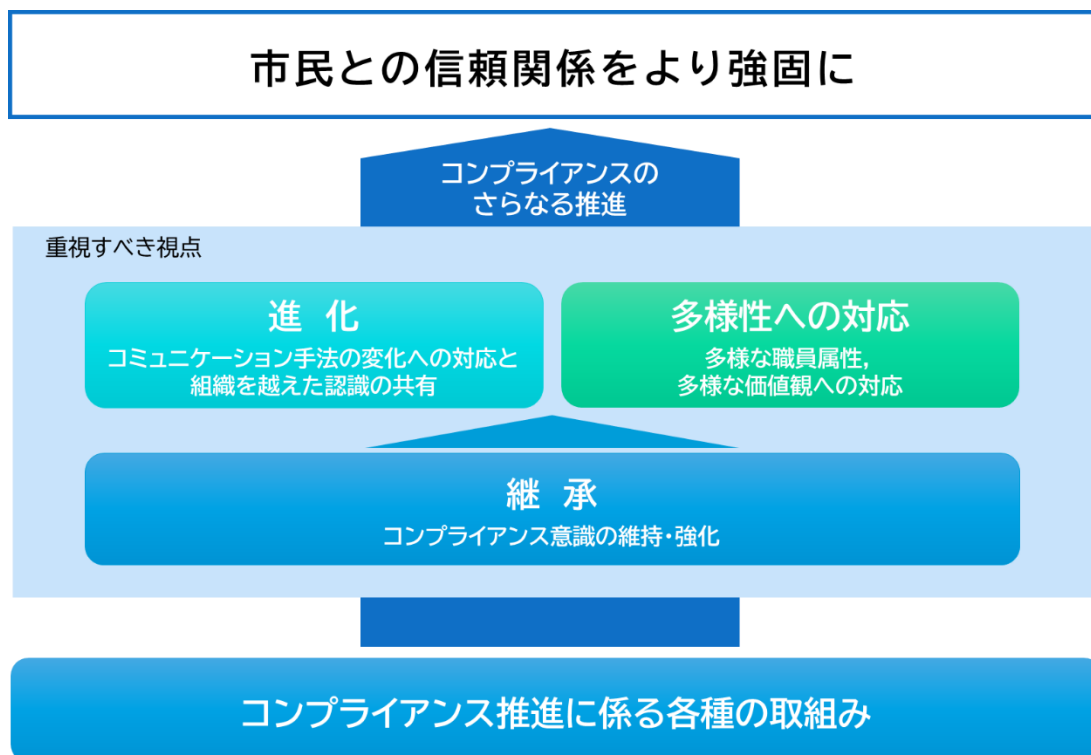
多様な職員属性、多様な価値観への対応

- 立場や年齢、職務経験、家族等の状況、価値観など、多様な職員が一緒に働く時代だからこそ、職員同士がお互いの「違い」を認め合いながら、それぞれの「気付き」を課題解決策に生かせる職場づくりが重要。
- 職員が、各々の業務において、市民に寄り添い、期待に応えるより良いサービスを提供していくには、そのサービスの担い手である職員自身が生き生きと働ける職場環境であることも大切。

本計画では、これまで本市の各職場で積み重ねてきたコンプライアンス推進への様々な取組みを継承しつつ、さらに「進化」「多様性への対応」の視点を加えることで、コンプライアンスを取り巻く様々な環境変化にも適応した取組みとして再構築する。

それによって、本市の目指すコンプライアンスのさらなる推進を図り、市民との信頼関係をより強固なものとしていく。

〔重視すべき3つの視点の関係性(概念図)〕



コンプライアンス推進の取組みは、「今」の自分や、相手方である市民、職場の人など、目に見える範囲の人たちのためだけに行うものではなく、市民の市役所への信頼と、その先にこそ実現される市民の「未来」の笑顔につながる取組みとなるものである。

そのことを全ての職員が意識できるよう、今後も全庁を挙げて取組みを進めていく。

4 基本目標

「3 重視すべき視点」を踏まえ、本計画における基本目標を次の通り定める。

基本目標 1：職員一人ひとりへのコンプライアンス意識の浸透と強化 【継承】

本市のコンプライアンス推進に向けては、その必要性と目的とを、職員一人ひとりが理解し、自身の行動に反映させていくことが不可欠である。

しかしながら、そうした各職員の意識への浸透と行動への反映は、短期間で達成され、固定化するものではなく、各職場での地道な取組みを継続することが肝要である。

そのため、各職場で上司から部下に、あるいは先輩から後輩に対し、日々の業務の中でのやりとりを通じて、法令・ルール等の遵守のみではなく、市民のニーズや社会的要請に応じていくことが、本市としてのコンプライアンスの基本であるということを、普段から繰り返し伝え、積極的に行動を促していくことが重要である。また、職場内ミーティングや業務打合せなどの機会も活用し、組織として定着を図ることが求められる。

併せて、公務員倫理・サービスに関する各種の研修や、各職員に自覚を促すセルフチェック等を積極的に運用し、各職場での日々の取組みをより効果的なものとしていかなければならない。

さらに、適切な事務執行の確保に向けた内部統制制度をより実効性のある運用とするよう努めるなど、職員一人ひとりの行動につながるコンプライアンス意識のさらなる浸透と強化を目指す。

基本目標 2：変化するコミュニケーションへの対応と組織の活性化【進化】

風通しのよい職場づくりは、職員にとって働きやすく、前向きに仕事に取り組める職場の大きな要素となる。

同僚や上司との日頃からの情報・意見の交換、上司からの気軽な声掛け、といった職場でのコミュニケーションが、仕事に対するやりがいや意欲を高めるのに有効と考える職員は多い。

昨今の新型コロナウイルス感染症拡大の影響で、これまで職場でのコミュニケーションを深める手法として多く用いられてきた、直接の会話、あるいは多人数での勤務時間外の懇親会といった手法は制限されることとなったが、その一方で、勤務時間外での交流が減ったことで、むしろ気楽になったと感じている職員も比較的多いことが把握できている。

こうした状況の変化に合わせ、これからの職員間のコミュニケーションは、必ずしも対面を求めるものではなく、また勤務時間外、職場外での交流に頼らないものとしていく必要がある。

デジタル化の進展により、距離の隔たりを障害としないコミュニケーション手法も普及・確立されてきている。市民・事業者との連絡・交流、組織間連携において、より効果的なコミュニケーションのあり方を市役所として取り入れていくことも求められる。

昨今、感染症の拡大や大規模な自然災害の発生など、業務の見直しや応援業務への従事などへ即応し、市役所の総力を挙げて対処すべき事態が頻発した。そうした中でも市民の期待に応え、最善を尽くす「オール市役所」の意識を涵養していくことは、これまでも増して重要となっている。

多くの職員が、社会の変化に適応したコミュニケーション手法を身に付けるとともに、組織の枠にとらわれない活発なコミュニケーションを交わしながら、より広い視野で課題解決に向けた連携を図ることができる組織を目指す。

基本目標 3 : 職員が多様性を尊重し生き生きと働ける職場づくり

【多様性への対応】

市役所が、市民のニーズや社会の要請に応え、より良い市民サービスを提供していくためには、職員自身が、職務の意義と自身の役割を理解するとともに、同僚等と意見を交わし、前向きに業務に取り組める職場環境であること、また、各職員が、個々の事情に合わせて自分らしく働けることが不可欠である。

そのため、立場や職務経験など多様な背景、価値観を持つ職員同士が、各々の「違い」を尊重しながら意見を言い合い、それぞれの視点を生かせる関係性を構築していくことが重要である。

このことから、各種のハラスメント行為など、職場の正常な業務運営を妨げる言動は防止されなければならない、そのための組織的な取組みをより強化する必要がある。

併せて、各職員の年齢や家族状況など、それぞれのライフステージに合わせた働き方を支援できる職場環境をさらに整えていくことも大切である。

これらによって、多様な職員が、安心して生き生きとその能力を発揮できる職場づくりを目指す。

5 基本目標の実現に向けた取組み

基本目標の実現に向けた各種の取組みは、次の5区分を中心に実施していく。

① 各職場で行うコンプライアンス推進の取組み			
<p>日々の業務を通して、上司や先輩の立場にある職員が中心となり、各職員に対し、コンプライアンスの意識を高め、それぞれの働きぶりや努力を「認め」「ねぎらう」声かけを行う。</p> <p>特にミーティング等においては、単なる業務の打合せや進捗確認、適正な事務処理に向けた注意喚起等にとどまらず、所管業務の意義・課題、市役所が期待される役割や、「オール市役所」の視点による組織間の連携の必要性なども積極的に話題とし、「市民の期待に応える」という意識の共有を図る。</p>			
関連する基本目標	目標1 コンプライアンス意識の浸透・強化	目標2 コミュニケーション・組織連携	目標3 生き生き働ける職場づくり

② 法令遵守、服務規律の確保等に関する研修等の取組み			
<p>公務員倫理・服務規律の確保に向けて、階層別研修などの機会や各職場で採用・転入時等に研修を行うとともに、全職員を対象とした服務等に関する定期的なセルフチェックの取組み等を実施する。</p> <p>また、事務の適正な執行に必要な基礎的な知識等の習得に向けて、文書管理、情報セキュリティ、契約、会計等の実務の基礎を学ぶ各種の研修等を実施する。</p>			
関連する基本目標	目標1 コンプライアンス意識の浸透・強化	目標2 コミュニケーション・組織連携	目標3 生き生き働ける職場づくり

③ 適正な事務執行の確保に向けた組織的な取組み			
<p>全庁的に適正な事務執行を確保するため、内部統制制度の効果的な運用に努めるとともに、庁内の事務執行に関する自主的な内部調査等の取組みを継続する。</p>			
関連する基本目標	目標1 コンプライアンス意識の浸透・強化	目標2 コミュニケーション・組織連携	目標3 生き生き働ける職場づくり

④ ハラスメントや差別・偏見の防止等に向けた取組み			
<p>職場のハラスメント防止に向け、ハラスメントに関する知識、ハラスメントにつながりかねない差別や偏見の解消に向け、全職員に対する研修、啓発等を実施する。</p> <p>併せて、職員からのハラスメント相談に対応できる内部相談員の指名や外部窓口を運用し、職員がお互いの立場や状況、価値観などの「違い」を理解し、配慮し合いながら安心して働ける、ハラスメントの起こりにくい職場づくりを進める。</p>			
関連する基本目標	目標1 コンプライアンス 意識の浸透・強化	目標2 コミュニケーション・ 組織連携	目標3 生き生き働ける 職場づくり

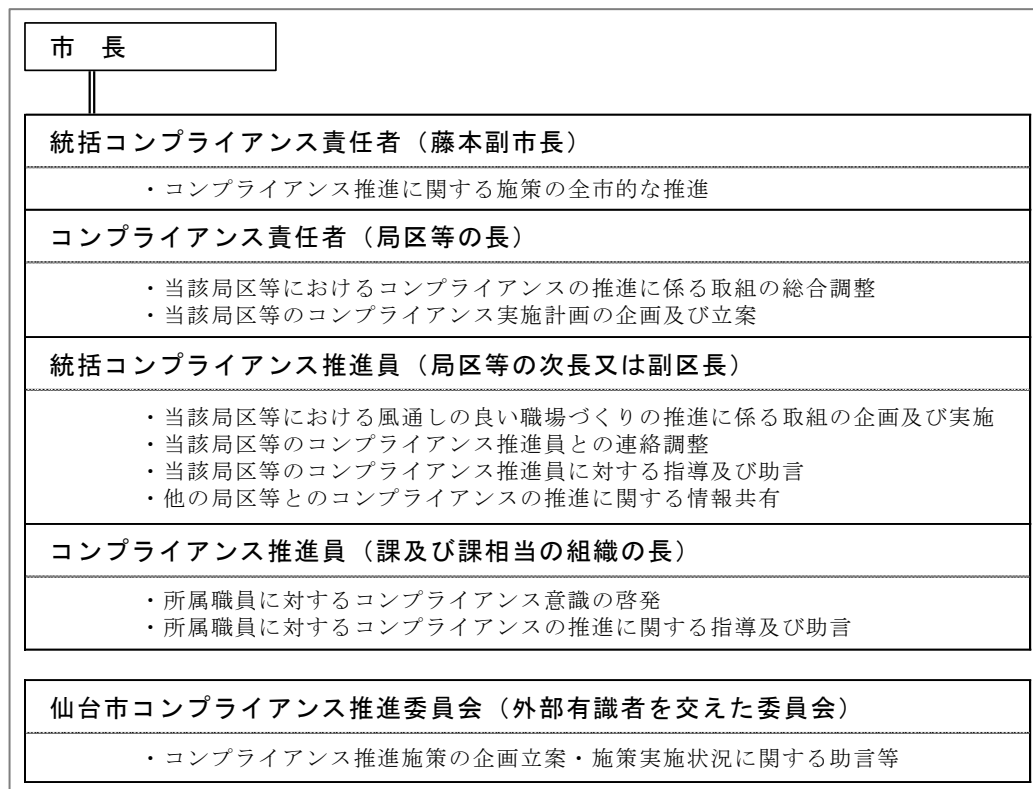
⑤ ライフステージに合わせた働き方の支援に関する取組み			
<p>育児や介護など、各職員の事情に応じた多様な働き方を支援する勤務時間・休暇制度等の利用を促進することにより、年齢や家族状況など様々な背景を有する職員が、生き生きと働き、その意欲と能力を発揮できる職場環境づくりを進める。</p>			
関連する基本目標	目標1 コンプライアンス 意識の浸透・強化	目標2 コミュニケーション・ 組織連携	目標3 生き生き働ける 職場づくり

6 推進に向けて

(1) 推進体制の運用

各種のコンプライアンスに関する施策を展開していくために、庁内推進体制を運用し、組織的にコンプライアンス推進を図っていく。

また、外部有識者を交えた「仙台市コンプライアンス推進委員会」において、取組みの状況を適時報告し、助言を受けながら、施策の見直しや企画の検討を行っていく。



(2) アクションプラン等の策定・推進

本計画に掲げる基本目標の実現に向けた具体的な取組みを着実に推進するため、年度ごとの「仙台市コンプライアンスアクションプラン」を定め、計画的に取り組んでいく。

また、各局区等では、それぞれ年度ごとにコンプライアンス実施計画を策定し、各局区等の実情に応じた施策に取り組んでいく。

(3) 点検・評価

① 職員意識調査による定点観測

定期的な調査の実施により、職員や職場の状況把握と分析を行い、施策の効果と見直し等の必要性に関する検討を行う。

② 施策の点検・評価と改善

職員意識調査の分析結果や本計画等に基づく各施策の実施状況、本市を取り巻く環境の変化等に関するコンプライアンス推進委員会による点検・評価を踏まえて、既存の取組みの改善や新たな施策の実施などの見直しを図る。