

平成30年度第1回仙台市コンプライアンス推進委員会 議事録

日 時：平成30年8月6日（月） 10：00～11：55

会 場：市役所本庁舎2階 第5委員会室

出席者：藤本章委員長、芳賀洋一副委員長、遠藤守也委員、小野浩一委員、栗原さやか委員、小林弘美委員、斎藤恵子委員、田尾祐一委員、八島徳子委員

議 事： 1 開 会

2 委員長あいさつ

3 議 事

(1) 平成30年度コンプライアンス推進委員会開催予定について

(2) これまでのコンプライアンス推進に係る取り組み等を踏まえた課題と対応の方向性について

(3) 平成30年度コンプライアンス推進に係る職員意識調査について

(4) その他

4 閉 会

配布資料： 資料1 平成30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 平成30年度仙台市コンプライアンス推進委員会開催予定について

資料3 仙台市コンプライアンス推進計画及び仙台市コンプライアンスアクションプラン（抜粋） 一覧

資料4-1 「平成29年度コンプライアンス推進に係る職員意識調査」等を踏まえた課題について

資料4-2 職員意識調査結果推移 [平成27年度～29年度]

資料4-3 平成29年度職員意識調査結果において顕著な特徴を示すもの

資料4-4 参考指標

資料5-1 職員意識調査の設問【平成27年度・28年度・29年度】

資料5-2 平成30年度職員意識調査項目について（案）

参考資料1 仙台市コンプライアンス推進委員会設置要綱

参考資料2 仙台市コンプライアンス推進委員会開催及びコンプライアンス推進に係る取り組み等（経緯）

参考資料3 平成29年度仙台市コンプライアンスアクションプランに係る取  
り組み実績

## 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、平成30年度第1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。総務局総務部コンプライアンス推進担当課長の小倉でございます。議事に入るまでの間、進行役を務めさせていただきます。よろしくお願いいたします。なお、今年度からコンプライアンス推進担当は総務局総務部に移管になり、事務局は行財政改革課によって担うこととなりましたので、ご報告申し上げます。

始めに、資料の確認をさせていただきます。お手元に座席表と、次第、資料1から資料5-2までと、参考資料として1から3までお配りしております。また、議事に関しまして、矢口委員の見解を伺い事務局で作成しました追加資料をお手元にお配りしております。

続きまして、今年度の当委員会の委員構成について、資料1をご覧ください。昨年度から副委員長を含め、内部委員3名が変更となっております。なお、本日矢口委員がご都合により欠席となっております。

続きまして、本委員会の正副委員長及び会議の定足数について、参考資料1の仙台市コンプライアンス推進委員会設置要綱をごらんください。当委員会の正副委員長につきましては、要綱第3条第2項及び第3項の規定により、委員長に藤本副市長、副委員長に芳賀総務局長を充てることとしております。また、会議の定足数でございますが、本日は過半数の委員にご出席いただいておりますので、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。

## 2 委員長あいさつ

それでは、委員会の開会に当たりまして、委員長となります藤本副市長よりご挨拶申し上げます。

### ○藤本委員長

皆さん、おはようございます。朝早くからありがとうございます。今年度も委員長を仰せつかりましたので、よろしくお願いいたします。

本市のコンプライアンス行動規範集でありますとか現行の推進計画のもとで、市民の皆様からの信頼を確かなものにしていくことを目指しまして、様々取り組みを進めてまいったところでございます。この間、外部委員の皆様をはじめ、委員の皆様からは全般にわたるご助言、ご提言もいただきまして、改めて感謝申し上げます。

そういった取り組みを進める中におきまして、なかなか不適正な事務処理事案がなくならずに発生しております、一方、定点観測的に行っております職員意識調査の結果を見ましても、なお職員個々人の働きがいの問題でありますとか、組織風土の問題について、もう少し踏み込んで考えていかないといけないと感じております。そうした点も含め、引き続きコンプライアンスの推進に努力してまいりたいと考えているところでございます。

今年度は推進計画の最終年次になりますので、これまでの取り組みやその結果を踏まえた課題を洗い出し、新たな実効性を持った推進計画の策定に向けて進めてまいりたいと考えております。基本的には、策定に当たりまして、行動規範集の理念を基盤としながら、昨年8月に郡市長が新たに誕生いたしまして、市長が掲げております市民の声を直接伺って解決策を探る現場主義の姿勢でありますとか、前例にとらわれず、積極的に仕事や課題に取り組むと、こういった考え方も盛り込めればと考えているところでございます。

具体の検討につきましては、次回以降の委員会を予定しておりますが、今回の本日はその前段としまして、これまでの取り組みの現状を踏まえ、今後取り組むべき課題にはどんなものがあるか、そして、その方策なり対応策はどのようなものが考えられるか、委員の皆様それぞれの立場から忌憚のないご意見を賜ればと思っておりますので、どうぞよろしく願いいたします。

### 3 議 事

- (1) 平成30年度コンプライアンス推進委員会開催予定について
- (2) これまでのコンプライアンス推進に係る取り組み等を踏まえた課題と対応の方向性について
- (3) 平成30年度コンプライアンス推進に係る職員意識調査について
- (4) その他

○事務局（コンプライアンス推進担当課長）

それでは、ただいまから本日の議事に入ります。ここからの進行につきましては、委員長をお願いしたいと存じます。

○藤本委員長

それでは、まず議事に入ります前に、市側の委員が代わったということもございませので、皆様から自己紹介をお願いいたします。

○遠藤委員

4月から環境局長を拝命いたしました遠藤と申します。よろしく申し上げます。

○小野委員

都市整備局長の小野と申します。どうぞよろしくをお願いいたします。

○栗原委員

弁護士の栗原です。昨年に引き続きまして務めさせていただきます。よろしくお願いたします。

○小林委員

太白区副区長の小林と申します。昨年に引き続きどうぞよろしくお願いたします。内部委員のうち、区役所からの参加というのが私だけになるのですけれども、実は今年4月に着任してすぐ、同じ課から1日に2回も事務ミス処理の報告が上がってきたということにちょっと驚きがあったのですけれども、そういうスタートとなりました。区役所でいろいろ気付いたことをこの場でも申し述べられたらいいかなと思っております。どうぞよろしくお願いたします。

○斎藤委員

市民局長の斎藤でございます。私も前回から引き続きなのですが、席は向こう側にいたのが、こっち側に来たという感じで、景色が大分変わるなというところで、そういうふうに見方を変えていろいろ取り組んでいくことができると今思っておりました。よろしくお願いたします。

○田尾委員

フィデアホールディングス社長の田尾でございます。私は民間の代表というか、民間の目から見たご参考になるような意見を申し上げられればいいかなと思っております。2年目になりましたので、より結果出るよう頑張っております。よろしくお願いたします。

○八島委員

公認会計士の八島でございます。なるべくそういうこともあるのだなという視点で発言できればと思っております。よろしくお願いいたします。

○芳賀副委員長

総務局長の芳賀でございます。一昨年度までは事務局でこの会議に参加させていただいておりましたが、1年ブランクが空きましたけれども、今年から委員としてまた参加させていただきますので、よろしくお願いいたします。

○藤本委員長

今年度どうぞよろしくお願いいたします。

それでは、議事に入りたいと思います。

まず、議事録署名委員につきましては、これまでどおり五十音順でお願いしたいと思っております。今回は遠藤委員に議事録の署名をお願いいたします。

それでは、次第に沿いまして、始めに（１）の平成30年度コンプライアンス推進委員会開催予定について、でございます。先ほど申し上げましたが、本年度の委員会におきましては、現行のコンプライアンス推進計画が平成28年度から平成30年度までとなっており、今年度が最終年度に当たりますことから、これまでのコンプライアンス推進の取り組み全般と、その結果なり現状について振り返りながら、来年度以降、仙台市として取り組んでいくべき課題や対応の方向性など議論を深めてまいりまして、それらを反映した次期コンプライアンス推進計画を年度内に策定していくことを考えております。

それでは、具体的なスケジュールの予定等について、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）

では、お手元の資料2をご覧ください。

平成30年度のコンプライアンス推進委員会でございますが、今年度で計画期間が終了します現在の推進計画後の新たな推進計画の策定を目指しまして、今回を含め4回程度の委員会開催を考えております。

第1回となります今回の委員会では、これまでの取り組みや、現時点までの取り組みと結果等を踏まえた課題と対応の方向性について、現時点での判断材料を基にご議論いただき、併せて9月頃に実施を予定しております平成30年度の職員意識調査について、聴取すべき項目等について協議いただければと存じます。

第1回委員会の後には、職員意識調査について、本日の委員会での議論を踏まえ内容

を調整させていただき、9月下旬頃に回収し、集約・分析後、11月中旬までには結果報告書を作成したいと存じます。

並行して、今年度のアクションプランと各局区等の実施計画に基づく年度前半の取り組み状況について調査・整理しまして、意識調査結果とともに、次回委員会に先立ち、委員の皆様にご提供させていただき考えさせていただきます。

次回の委員会は11月下旬から12月上旬にかけて開催し、最新の調査結果等をもとに、これまでの取り組み状況を振り返りまして、今後取り組むべき課題と対応方策等について改めてご議論いただき、その上で次期推進計画の方向性についても協議させていただき予定です。

そして、2月上旬頃、それから3月中下旬にそれぞれ委員会を開催しまして、次期推進計画と平成31年度のアクションプランを完成させていきたいと考えております。

なお、新たな推進計画の計画期間でございますが、コンプライアンスに係る取り組みの継続性の確保とともに、コンプライアンスをめぐる環境、ニーズ等の状況変化にも対応していく観点から、前回同様3か年が適当と考えているところでございます。

事務局からは以上でございます。

#### ○藤本委員長

ただいまの説明につきまして、ご意見、ご質問等がありましたらお願いいたします。よろしいでしょうか。実際また全体の流れの中ではいろいろ出てくるかもしれませんが、このようなスケジュール感でお願いできればと思いますので、よろしくお願いいたします。

では、議事の（２）、これまでのコンプライアンス推進に係る取り組み等を踏まえた課題と対応の方向性について、でございます。

次期計画の策定に当たりましては、先ほど説明もありましたが、今後最新の職員意識調査の結果や、個別施策の取り組み状況も整理・分析しながら検討を進める必要がございます。本日の委員会におきましては、その前段といたしまして、これまでの取り組みやその結果としての昨年度の職員意識調査を踏まえ、現時点でどのような課題が出てきているのか、お考えいただければと思います。また、今後の対応策、方向性につきましてもご意見をいただければと思います。

まず始めに、資料に沿いまして、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）

それでは、これまでの取り組みの振り返りとその結果なり現状につきまして、資料3から資料4-4まで、一括してご説明させていただきます。

まず、資料3をご覧ください。現行のコンプライアンス推進計画と過去3か年のコンプライアンスアクションプランを抜粋し、一部簡略化して表記しております。

左側に推進計画の達成目標と施策体系を抜き出しております。また、右側では平成28・29・30年度と各年度のアクションプランについて、それぞれ職員意識調査での結果を踏まえた課題、対応の方向性、重点施策を記載しております。

過去3か年通じまして、職員一人ひとりへのコンプライアンス意識の浸透を図るための施策とともに、コミュニケーション不足等の課題がありますことから、ミーティング励行など風通し確保のための諸施策を講じてまいったところがございます。

続きまして、資料4-1、4-2、4-3を合わせてご覧いただきたいと存じます。

資料4-1は、3か年の職員意識調査の結果等を踏まえまして、現時点で想定される課題について事務局で取りまとめたものでございます。

資料4-2は3か年の職員意識調査結果の推移をお示ししております。

資料4-3では、直近の平成29年度の調査結果を用いまして、課題につながる顕著な特徴を示したものでございます。

では、資料4-1の項目順に見ていきたいと存じます。

まず、「1 仕事に対する職員個人の意識について」でございますが、意識調査ではQ1から3の設問が該当してございます。丸のところでございますが、「仕事へのやりがい(Q1)」、それから「市職員としての誇りを持った仕事への取り組み(Q2)」について否定的回答が相当数あり、肯定的見解も平成27年度比で低下しております。この部分の詳細ですが、資料4-3の1ページ目の階層別分析をご覧くださいたく存じますが、一般職員においては否定的回答の割合が大きくなっております。また、年齢別では、同じく3ページ目の「II 年齢層別の回答状況」というところがございますが、Q1のやりがいについて、否定的回答の割合でございますけれども、年代別に見ますと、年代全般についてそこそこ多くなってございますが、特に50歳代が多い状況となっております。

資料4-1に戻りまして、丸の2つ目でございます。「自分の仕事が市政の中で果たす役割に関する理解(Q3)」でございますけれども、これについても否定的回答が少ない状況が続いております。直近の平成29年度調査の数値はカッコ内に記載の

とおりでございます。ここから想定される課題としまして、仕事へのやりがいや職員としての誇りを持ってないでいる職員が、特に一般職や高齢層で多く、全体でも一定割合いることに加え、平成27年度比でその割合が増加している状況にありますことから、市政における役割に関する理解促進を含めまして、職員のやりがい、意欲を向上させるための改善策、効果的な方策を検討する必要があるのではないかと考えております。

続きまして、めくっていただき「2 コンプライアンス推進の達成度」でございますが、意識調査ではQ 4から15の設問が該当しております。

丸の1つ目でございますが、「コンプライアンス推進に組織で取り組む必要性」や、「日頃からのコンプライアンス意識」を持っているか、それから「公平・公正な職務執行」といった設問については、肯定的な回答が高い水準を継続している一方、法令等の根拠確認ですとか、法令に基づく正確な仕事については否定的回答が一定割合見られるところでございます。

関連しまして、Q24の「ミス防止の仕組みの整備ができているか」についても肯定的割合が相対的に低い状況です。

次の丸のところでございますが、ちょっと訂正があり、2行目の「の情報共有」のところ重複しておりますので削除したいと思います。失礼いたしました。

この内容ですが、「常に改善の意識を持って仕事に取り組むこと」、あるいは「職場における自分の仕事についての情報共有」につきましましては、引き続き相対的に達成度が低い状況となっております。平成29年度の調査の数値はカッコ内に記載のとおりでございます。ここから想定される課題としましては、囲みのところでございますが、公正・適正な事務執行に対する意識は改善され効果が出ている一方、職員の法令等に対する理解深化とミス防止策の定着にはまだ不足があり、職場における研修体制を含め、さらに技術的対応の検討が必要ではないかと考えるところです。

また、改善の意識を持っていない職員や仕事についての情報共有が不十分と考える職員が相当数おり、事務ミス発生防止の観点からも好ましくない状況にありますことから、さらに職員の意識レベルに働きかける方策と、組織的な情報共有の取り組みを含む風通しについて検討が必要ではないかと言うことができるかと考えてございます。

続きまして、次のページ、「3 組織風土」でございますが、意識調査ではQ 16から24の設問が該当します。

丸の1つ目でございます。「互いに意見を言い合える職場か」、あるいは「悩み・課題を相談しやすい職場か」「関係部署との良好な連携」ができているか、について否定的回答が多く、平成27年度比で改善が見られていない状況でございます。

またこの点について、資料4-3の2ページ目、「2 組織風土」をご覧くださいたいと存じます。それら3点につきまして、管理職は否定的回答が少ない一方、係長職、一般職は相対的に否定的な回答が多くなっておりまして、ここに意識の齟齬（そご）が見られる状況となっております。

戻って資料4-1でございますが、関連しまして、「職場における自分の仕事についての情報共有」や「職場における仕事に対する意欲」「ミス防止の仕組みの整備」も肯定的回答の割合が相対的に低い状況でございます。直近の平成29年度の数字はカッコ内に記載のとおりとなっております。

また、資料4-3の最後のページのグラフをご覧くださいたいと存じます。平成29年度の職員意識調査の分析ですが、縦軸の「お互いに意見を言い合うことができる職場である」ということ、または下のコメ印に書いておりますが、「仕事上の悩みや課題を相談しやすい」に置きかえたものも同様で、そういった職場の組織風土の指標と、横軸の「仕事のやりがい（Q1）」「改善意識（Q13）」「十分な情報共有（Q14）」「ミス防止仕組みの整備（Q24）」といった職員意識の指標間において相関関係が強く見られたところがございます、風通しのよい職場環境の形成が個人の意識や実践行動のほか、事務処理ミスを防止する環境づくりに対して、良い影響を与えているものと考えているところです。

戻って資料4-1の囲いの部分でございますが、ここから想定される課題といたしまして、職場の風通しが十分でない職場が依然多く存在しまして、管理職が気づいていない可能性があり、事務処理ミスの発生防止の観点を含め、組織風土の改善に向けて管理職について効果的な啓発、取り組みが必要ではないか、さらに、職場の風通しの改善に向けましては、一般職の視点からも考察する必要があるのではないかと、言うことができるかと考えております。

続きまして、「4 仙台市職員相談・通報窓口の認知度」でございますが、意識調査ではQ25の設問が該当します。「職員相談・通報窓口の認知度（Q25）」が平成29年度19.3%と低下しており、特に臨時職員、嘱託職員と若年層に対する浸透が不十分な状況でした。また、この窓口を利用しないと思うと回答した理由として、通報・相談

したことが周囲に知られる心配がある、通報・相談したことによる不利益な取り扱いを受ける心配があるといった懸念も見られたところです。これに対して想定される課題として、職員相談・通報窓口の認知度の向上に向け、通報相談者の保護を最優先する制度の特徴の理解を含め、特に認知度の低い臨時職員、嘱託職員や若年層に対する継続的な浸透を図る必要があります、その方策について改めて検討が必要ではないか、とすることができるかと考えております。

最後に、「5 その他」でございますが、これは職員意識調査のほか、所属長からの意見でもあったものですが、各所属における職場ミーティング等については、多くの職場で月1回以上実施しているものの、取り組み内容がマンネリ化している、また、事務ミスがなくなる、といった声も聞かれており、継続的な取り組みに向けて支障が考えられるところです。この点、想定される課題としましては、各職場において効果的なコンプライアンス推進に係る取り組みを継続的に実施していくため、各局区等、所属長、各職場に対する支援策について検討が必要ではないかと考えております。

資料4-1から4-3については以上でございます。

なお、資料4-4の参考指標でございますが、こちら事務処理に係る事故の報告件数をお示ししております。これらは一定の取決めにより所管部署への報告があった事故等ですが、件数上は減少していない、むしろ増えているような状況ではございます。特に「4 その他事務処理に係る事故」が平成27年度から大きく増加しておりますが、これは事故規模により、これまでは報告を迷っていたようなものを、コンプライアンスの取り組みを始めたことで報告するようになったものと考えております。

事務局から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。

職員意識調査につきましては、平成29年度の前回第2回委員会でも若干ご報告いたしている部分がありますが、今回は平成27年度から3か年度を通じた中での課題整理ということで、資料4-1に事務局である程度整理したものでございます。基本的にはこの資料4-1をベースにいろいろご意見いただきたいと思いますが、矢口委員からの追加資料をいただいておりますので、まず矢口委員の見解を紹介してください。あと、補足説明等あれば、あわせてお願いします。

#### ○事務局（コンプライアンス推進担当課長）

それでは事務局から、本日ご欠席の矢口委員にヒアリングをさせていただき、ご意見等をいただきましたので、ご紹介いたしたいと思います。

まず、資料4-1の項目1、職員の個人の意識に関する設問について、次の議事の職員意識調査の設問設定にも関わるご意見でございますが、まず「やりがい」と「誇り」の設問について、「よい」との回答割合が低いのですが、このデータだけでは要因が分からない。3年間改善していないので、今回否定的回答をした職員にもう少し踏み込んだ聴取をしてもよいのではないかと。任意でもよいので、記名式として詳細を聞き取るということもあるのではないかと。なお、やりがいには、仕事そのものから来るやりがいと、人間関係が良いからやりがいが出るというような2パターンがあるので、そこを注意して聞いたほうがよい。なお、「やりがい」と「誇り」はほぼ同じものであろう、ということです。

その記名が難しい場合、設問を付加して、なぜやりがいを感ぜないのかなど、回答率は落ちるものの理由を記述式とするか、選択肢を用意するのであれば、例えば「仕事が満足でない」「魅力がない」「人間関係が悪い」「給与なり待遇が悪い」等することも考えられるのではないかと、というようなご意見をいただいたところでございます。

続きまして、トップによるコンプライアンスの関与のあり方にも及ぶ話でございますが、やりがいや誇りに関して、例えば松下幸之助氏やソニーの稲森氏など、偉大な経営者は「道徳的なリーダーシップ」というそうですが、うちの会社が何のために存続するのか、何のためにあるのか等、社員の前で説きまして、社員に感動を与えると。社員は自分がその会社にいることをものすごく誇りに思うのだと。しかし一方で、特異的なカリスマ性に依存する問題でもあり、役所は官僚機構であるから、人事ローテーションで同じリーダーが居続けるわけではないので、仕組みとしても考える必要がある。両面で考える必要があるのではないかと。そして、どこの組織もトップの声がかんたんに下に行くと届きにくくなると。管理職や係長が市長の考えをきちっと一致させているかが大事である。表面的なものでは伝わらない。リーダーのコーチングの仕方などテクニックは幾らでもあるが、難しいのは、リーダーシップは研修で簡単に身につかないことである。やらないよりはやったほうが良いが、小手先のコーチングよりも、リーダーの役割や心構えであるとか、昔のリーダーはどこが優れていたか等、優れた人物の人間性を学ぶ方が役立つのではないかと、というご意見をいただきました。

さらに、職場の管理者やリーダーの役割についてもご意見をいただいております。

官僚機構では、管理者とリーダーでは役割が異なる。管理者は規則に基づき指示・命令し、部下が逸脱していないか管理する役割。一方リーダーは、従業員に影響を及ぼし、集団としてよりよい成果を上げる人間行動をする。上からではだめで、「参加型リーダーシップ」と言うが、何か問題を抱えていないか直接職員からよく話を聞く。加えて、リーダーには情熱や人間性が求められる。偉大な経営者は常に工場とか食堂と一緒に職員と食事とか、フロアーに来て少しでも多くの職員と触れ合おうとする。時間の制約もあると思うが、市長などがミーティングに入るなど職場の現場に関わっていくことが大事だと思う、というような提言をいただいたところでございます。

さらに、職員の改善意識、上司・部下の風通しに関しまして、チャレンジしたことを褒める文化が必要である。トヨタのOBの方の話として、一番だめなのは何もやらないで現状に甘んじていることで、良くしようと挑戦し失敗したことは、会社としてすぐ評価される、とのことであり、これは風通しに関係してくると考える。ミスしてはいけない、というのでは、どんどん人を萎縮させていく。人間は内向きになり、情報をクローズにしまうと。

以上が矢口委員からのご意見でございました。

これに関しまして、事務局から補足でございますが、提言が大きく3つほどあったかと思えます。1つ目、設問のQ1、2の、やりがい、誇りに関する設問に否定的回答をした職員への聴取り追加質問の件でございます。この件は、次回以降、課題点への包括的な方策を検討するに当たり、やはり欠かしがたい情報という趣旨でしたので、ご提言に沿って対応していくことを考えたいと存じます。そういうわけで職員意識調査に予め組み込む形でお手元の追加資料のような設問案を提示させていただきました。

なお、ヒアリングにつきましては、本人の特定のため、任意であっても記名を要することになってしまいまして、回答の内容や回答数への影響等も考えられるところでございまして、見送らせていただきたいと思います。

あとは、ご提言の2つ目、職員が優れた人物の人間性などを学ぶ機会を確保したらどうかというご提言でございます。ご提言のとおり、現状として組織と人を動かすような優れた実績を上げたリーダーの考え方等について、各種研修に織り込んで、講師の先生からお話をいただくこともございます。コンプライアンス推進研修でも優れた経営者の方、民間の経営者の方をお呼びし、行動理念等を講話いただいたりもしているところで、引き続きそういった取り組みは行ってまいりたいと考えております。

それから、市長が職場の現場に関わること、トップの方針を組織全体に浸透していくことが大事である、ということに関しましては、これまでの取り組みとして、藤本副市長が区役所職員ですとか、新任係長とのミーティングを行ってきましたり、郡市長が就任後に区役所に出向いて意見交換等を行ってきたところをございまして、引き続き取り組みが必要と考えているところをございます。

事務局からは以上でございます。

○藤本委員長

今日欠席されました矢口委員から、それぞれ資料4-1の各項目について、こういった形でお話しをいただいております。それでは、大きく4点、事務局でまとめておりますので、その順番に沿って委員の皆さんからご意見を伺いたいと思います。

まず、「1 仕事に対する職員個人の意識について」、遠藤委員から。

○遠藤委員

役所の仕事には法律に基づく許認可などの事務的なものと、焼却工場とかさまざまなハード、施設のメンテナンスとか、技術的なものがあり、職域によって、やりがいというの、ある程度変わってくるのかなという認識を持っています。特に業績として、数字ですとか、市民の反応ですとか、そういったのをいつも感じる事ができる、また、事業者に許可をおろすとか、そういった結果が見える職場においては、かなり仕事の見える化ができていますから、意識も高くなっているのではないかと思っています。

一方で、前例踏襲という雰囲気もありますが、職場がかわったとか、自分の目標設定とか、マナー化を防ぐために所属長会議などを通じ、いつも意識するような取り組みというのをやっているところをございます。こういったことを継続的にやっていけば、ある程度やりがいや誇りとかにつながっていくのではないかと感じています。

○藤本委員長

はい、ありがとうございます。では、小野委員。

○小野委員

仕事のやりがいや誇りといったところの意識が低下しているということについては、この調査だけではっきりした原因が言えないというのは、矢口委員の今のお話しありましたけれども、ただ私どもの局で考えますと、一つには復興事業との関連というのが、非常に要因の一つとして考えられるのではないかなと。要は、復興のまちづくり、

復興事業が完了しまして、復興のまちづくりへと移行していく、今過渡期にあると。これについて、昨年も少しそういった議論もあったとお伺いしましたがけれども、特に我が局では、復興事業に直接携わっていた職員が多かったということもありまして、復興後はもちろん忙しくて非常に大変な状況でしたけれども、一方で復興が目に見えて進んでいくといった達成感が実感できたということもありますし、また市民からの感謝の声が直接届くといった形で、そういった意味でやりがいや誇りというのを感じやすかったのかなとも思っています。

それが、復興後の新たなまちづくりにつきましては、どちらかというとは今は次の取り組みをどう進めていくかといったような整理や検討を行っているという、そういった段階の業務が多いですので、なかなかそこまでの形でやりがいといったものを持つことができにくくなっているのかなとも考えております。ですので、今後仙台市の総合計画の策定といったものを進める中で、新たな目標を目指して取り組みが本格化していくということになれば、そういったやりがいなども向上していくのではないかなと今考えております。

○藤本委員長

ありがとうございます。では、栗原委員。

○栗原委員

やりがいとか誇りとかについて、難しいところもいろいろあるかと思うのですけれども、特に市役所だと組織が大きいというところですか、あとは仕事の異動も頻繁にあるので、一つのところを何か極めて、そこでやりがいを見出していくというものが、なかなか得づらいのかなというのは思っています。

あとは、市役所のもう一つの特性として、入社された方が何を求めているのかというところもあると思います。やりがいとして、何かこれをやりたいと思って入ってくる方がいるかどうかなんですけれども、市民の役に立ちたいと思って、それをモチベーションに入ってくる方というのが、実は余り多くないのではないかなと思うところがありまして、もう安定とか、そういったところを重視される方も一定割合はいると思いますし、たまたま入口の時点でそれぞれに持っているモチベーションの内容だったり、質だったり、量だったり違うところで、その状態をスタートにして、どこでやりがいとか、職員としての誇りというものを形成していくのか、これは非常に難しいのかなと思っはいます。

今、復興事業で周りからの評価ですとか、役に立ったという声があった、そういうのがやりがいにつながったという話もありましたけれども、確かに細かいところで見ると、やりがいが何で生まれるかという、自分の声が届いた、自分の提案が受け入れられた、小さなものであっても、そういったものが積み重なって、自分が役に立っている、それが周りに評価されるということがやりがいにつながるということもあると思いますので、そういった意味では上司の方との関わり方、「執務の中でも自分の仕事について上司から適切に確認を受けていますか」、「上司から見て評価してもらっていますか」、そういう質問項目があつたりしますけれども、そういった中で上司の方、職場の中での人との関わりというのも、やはり重視されることになってくると思います。ですので、矢口先生からのご提案で、人間関係の問題と仕事の内容の問題とを分けた質問を加えるというのは、私もとても賛成です。私からは以上です。

○藤本委員長

ありがとうございます。では、小林委員。

○小林委員

昨年度の職員意識調査の所属別の結果では、残念ながら太白区ではやりがいや誇りが低いのですけれども、自分の仕事が市政の中でどういう役割を果たしているのか理解していないというような結果も出ておりました。それで、栗原委員の話を聞きながら思っていたのですけれども、若い職員に視点を当てて考えると、自分はこういう仕事をやりたくて市役所に入ったのだけれども、実は区役所に配属されたことが予想外だったこともあるのかもしれないです。ただ、そこは職員が配属された職場の組織風土というところにも左右される可能性はあるので、そういう視点からも考えていく必要があるのかなと思っていました。要するに仕事に意欲が持てないとか、仕事にやらされ感があると、誇りとかやりがいにはなかなか結びついていかないのではないかと思います。

また、職員が年度目標を立てて、それに対してどれだけ達成できたかという自己評価をやりまして、上司からの評価も受けるという制度になってきているのですけれども、自己評価がすごく厳しいという職員もおります。客観的には達成できていても、自分に自信が持てていないためなのか評価が低い。そういったところは、栗原委員のお話とも関係するのですけれども、上司が「ちゃんと頑張っているね」と認めてあげるといふようなところも必要なのかなと思っております。

それから、区役所窓口で「ありがとう」と市民に言われるということが誇りとかやりがいにもつながっていくのだとは思いますが、職員の話聞いてみますと、市民からのクレームが増えており、その大変なクレームに忙殺されると、よかったな、自分は役に立てたなという気持ちが消えてしまうということもあるそうです。

50代職員、ベテラン職員でやりがい等が低いというような結果が出ていたということについては、仕事にしっかり取り組んでいても係長試験に合格しないとなかなか上に行けない、自分より若い職員が次々と上司になっていく、そういった現実からモチベーションが下がっているということもあるようです。仕事への頭打ち感というものもあるのかなと感じています。

それから、これは区役所に限らないことかと思うのですが、仕事は仕事でちゃんとやりたいという気持ちを持っていても、親御さんの介護等でなかなか仕事に打ち込める状況ではなく、やりがいとかを感じる以前の私生活の大変さというのを抱えている職員が多いのかなと思っております。今回、やりがいを感じない理由という設問が追加されるということですが、直接的ではないかもしれませんが「私生活で悩みがある」というのもあるかと思えます。

○藤本委員長

ありがとうございます。それでは、斎藤委員。

○斎藤委員

社会全体の動向とか、他の自治体や民間との比較というところがアンケートでできないものですから、なかなかこれがということは言いにくいなと思いました。特に50代の傾向について、今小林委員からもお話しありましたけれども、これは社会全体の状況なのか、我が社特有の問題なのかというのは、分からないなというところがありながらなのですが、コンプライアンスのこの計画をつくって、ミスをなくすというところを私たち深めてきていったのではないかと思います。その中で、やりがいという部分についても、新たにつけ加わっている部分ではあるのですが、やりがいというのは、人によって目標とかモチベーションの持ちようが違うので、なかなか他人がこのようにしましたよとお膳立てしてあげたからといって、必ずしもすぐ反応として出てくるのかどうかというのが、ちょっと難しいのではないかなと感じている部分があります。

それから、先ほど遠藤委員から、技術職の職場、事務の職場ということで、市役所全

体で見れば、技術の職場と事務の職場という分け方になってくるのですけれども、普通事務職というと、何となくデスクワークというふうに思ってしまうのですが、最近の市役所の仕事は、事務職といってもデスクワークではなくて、対面でのサービス業と置きかえたほうが分かりやすいような気がします。なかなかそういうふうにサービス業だと思っていなかった人が、実際に窓口の現場に行ったりしますと、あれあれというところで、人との対応というところで、対面での疲れを感じている職員が多いのではないかと思います。当たりはかなりきついというのが印象です。非常に苛酷なクレーム状態を持っていらっしゃる市民の方がいらっしゃるって、そういう方を継続的にずっと抱えているというのが、それぞれの職場でいわゆるお客さんをお持ちであるかと思しますので、それをどうやって上司まで含めて、職員1人だけが対応しなくちゃいけないという状況を解決しようというのを、今それぞれの職場で抱えているケースというのは、やっぱりあるだろうなと思います。

ただ、そういう状況というのは、自治体であれば、大きな規模のところであっても小さな規模であっても恐らく同じであろうと。何か小さな自治体であれば、抱える職種というか、職域というのは非常に広くなってくるので、そういう中でどうやって仕事をさばっているのかなというところで、規模の小さな自治体のやり方について興味があるなというのが、最近の私の考えているところでございます。

1点だけ事務局への注文なのですけれども、この資料4-1で想定される課題というのを整理していただいているのですけれども、全体として表現がネガティブ過ぎないかなと。課題だから、マイナスのところを取り上げるのはそうなのだろうけれども、この資料を職員も実際に公開されて見ることになるわけなので、こういう課題のまとめ方をされると、ちょっと職員は気持ち的に重くなるのではないかなと思うところがあります。以上です。

○藤本委員長

ありがとうございます。では田尾委員。

○田尾委員

この意識調査全体について、まず私が思うのは、今ちょっとお話しありましたけれども、こういう調査をやるのは、基本的に民間であれば、ほか対どのぐらいになっているのを見なくちゃいけないというのが一つと、それから前年比どのぐらい落ちてきているか、上がっているかという、その2点だけなのです。その前のほうが、

この調査では難しいということになれば、この調査で見るべきは、前年対比どうなっているか、ベクトルがどっち向いているかということであって、最初のほうの民間対比、あるいはほか対比どうかというのをイメージで言いますと、我々よく民間で思っているのは、二八の原則というか、10人いれば2人は非常に意欲が高い。真ん中の6人が普通、最後の2人はちょっと問題視と、そういう構造があるのが普通です。それからすると、最初の見方、ほか対比どうかと見たときに、仙台市のこの数字がものすごく低いとか、そういうイメージでは多分ないと思うのです。民間よりは高いのではないかと私は認識します。

それは、もとよりきめ細かい対応をされている、それから、市長という独特の組織であって、そういうことも関連している。ただ、そういう中で、まだまだ事務効率よりも事務ミス防止等をどうやっているかというのは、まさにこれがそんなに高くなかったとしても、それをさらに低めていくというのは、すごく意味があるということだと思うので、何が言いたいかということ、そういう意味では、私は前年対比の数字を見るべき。それから、多分民間よりもいい数字だと思われるので、そんなに大きくは落ちないというのが普通なのだと思います。だから、微妙に落ちていくかどうか、そこをセンシティブに見なくちゃいけないのが、この職員意識調査かなと思います。

そういう中で最初のところは、個人意識が、モチベーションが高いかどうかということでありまして、これは多分すごく難しい問題でいろいろなものが複合している。例えば、人それぞれの評価、これが納得性のあるものになっているか。それに先ほどお話が出ているように、市民からの評価もありますし、職員同士の上司からの評価、周りからの評価というのもあります。これがモチベーションにつながるような結果、あるいはさっき出ていた仕事の内容、これがやろうと思っていたことと合っているのか、あるいはちゃんと任されて権限を与えられているのか。評価もそうです。仕事内容もそう。あるいは、余りこの調査票に出てきていませんけれども、処遇とか待遇が、やっていることにふさわしいものをもらっているか。あるいは、やった人に厚く払われて、やっていない人には少し削られているというような、そういうやった人にインセンティブが働く形になっているか。あるいは、組織の風通し、そういうものが何でも言えるような風土、上司から声かけられ、心配してくれているみたいなことになっているか。そういう意味で、今幾つか申し上げましたけれども、評価とか仕事内容とか、対応とか、組織とかの話を申し上げたわけですがけれども、いろんなものが多分

複雑に複合してなっているのです、これは一つ一つまとめてやるのではなくて、やっぱり一つ一つを丁寧に具体的な策を立てていかなくちやいけないということだと思います。まとめてこうすればいいとか、そういうことではなくて、対応はどうなのだ。一つ一つを解きほぐして、具体策を立てていかなくちやいけないということだと思います。

それから、矢口先生のこれからの、やりがいを感じない理由について、やりがいを感じない人の深掘りしたアンケートをとってみたいという話がありましたけれども、これをとるのであれば、私は逆にやりがいを感じている人についても、どこにやりがいを感じているかということについて、同時にアンケートをとったらいいのではないかと思います。以上です。

○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

こちらを全体的に見まして、やりがいを感じているのは、管理職の方も非常にやりがいを感じているのだなというふうに思いました。だんだん職階が下がっていくことについて、余りそう思わないという割合が多くなっているということなのですが、これは本当に想像なのですけれども、全体的に俯瞰して見える立場の人と、あと自分が責任ある立場にある人ほど、多分仕事に関してやりがいを感じていると。こういうことを見ると、仙台市だと50代の方はやっぱりその自分の仕事を生き生きされていて、多くの若手の方がちょっと詰まらないなと思っているということになるのかなと。非常にこれは残念なことなのですが、結局部分的に担当を任されていて、それを機械的にこなしている限りは、やっぱりその仕事って自分で何かそういう工夫する割合がものすごく小さいので、やりがいを感じないと思うのです。

実際私も元公務員だったので分かるのですけれども、これをやってくれと言われて、機械的に自分の判断を伴わない仕事を延々とやらされると、非常につまらないのです。自分がこうすればいいのではないかなと思って、上司に提言とかお話をすると、結局組織が大きいので、それはやめてくれと、結局そういう話がありまして、自分がこういうふうにしたらどうでしょうというところを朱書きでまたひっくり返されるようなことが結構ありまして、そうするとやっぱり自分の力では、こんな大きな組織を変えられないのだなという思いで、実は私は公認会計士になったというところがある

のですが、自分が専門的な知識を身につけて、1人でも何かはっきり意見が言えるような知識を身につけたいなと思ひまして、こういう職務についたのですが、ただ今自分がこういう仕事につきまして思ひましたのは、公務員というのは非常に民間と違ひまして、利益を追求することなく仕事を行うことができる唯一の職業だなというのが今わかっているのです。それで、若手の方々も自分がそういうふうにごく貴重な立ち位置にいるということをもっと理解すれば、今やっている自分の担当が仙台市の市民の方にとってどんなに有意義なことなのかというところをより理解すれば、そういった部分的なパーツの仕事をしていても、やりがいを持ってできるのかなと思ひます。以上です。

○藤本委員長

ありがとうございます。少し敷衍してというか、芳賀副委員長、どうでしょうか。

○芳賀副委員長

皆さんのお話、特に田尾委員の話をお聞きまして、確かにやりがいであるとか誇りというのは、単純な要因ではないと。いろいろ複合的な要因があるのだろうというのは、おっしゃるとおりかなと思ひております。

仙台市におきましても、これまで給与の面では大した格差、営業などのように数字で表せるものがなかなかないので難しいですけれども、業績評価ですとか、能力評価で少し差をつけるといいますか、できた職員については少し上げるような制度も入れておりますし、昇任についても単純な先送りで昇任していくということではなく、昇任試験を導入しまして、意欲ある職員については年齢が若くても上がっていけるような制度を導入したりしております。

一方で、職員の上司から認められる云々ということにつきましても、今まで私が若いときには、なかなか本当に上の方と話す機会なんて、まず皆無に近かったのですけれども、今はここにおられる局長とか、区長も若手とオフサイトミーティングということも含めてお話をしますし、各課長、所属長とも年に3回の期首、期中、期末の面談をして、いろいろ自分の思っていることを話ができる場を設けてきたということは、今までやってきたことであるかなと振り返っております。

一つ例を申し上げますと、やはり認められる、というか、やっぱりモチベーションアップにつながるのだなと思ひたのは、私昨年度、区におりました際、業務改善表彰という制度がありまして、業務の改善をした者が提案してそれが認められると、市長か

ら直接表彰を受けられるという制度なのですが、当時私どもの区からは3件提案をしまして、3件認められて市長から表彰されたことがありました。その3組が帰ってきまして私に報告したときに、「今日市長とお会いしてお話をさせていただいて、写真も撮っていただいて、表彰もされました。ぜひ来年も引き続きこのように表彰されるように頑張ろうと思います」と、非常に明るい声で言ってくれたのがとても印象に残っておりまして、こういうことをやはり上の者、特にトップから認められるということは、非常に職員のモチベーションアップにつながるのだなということを感じた次第です。こういうことを、いろんな事案、そのポイント、ポイントに対しまして、今当局としては手を打って行って、引き続き少しでも意識が上がるような取り組みを進めていくことが大事なのだなと考えております。以上でございます。

○藤本委員長

ありがとうございます。事務局から補足の説明ありますか。特にないですか。

若干私から申し上げますと、まず市役所に入ってくる若い人の話として、やはり最近特徴的なのが、採用試験をするわけですけれども、辞退率が今仙台市で10%ぐらい、それは以前は考えられない数字だったのです。辞退をしてどこに行くかということ、自分の出身の市町村役場に行く人も結構いるのですけれども、国家公務員の二種ですか、そういう方面に行かれたりということで、仙台市役所のことが結構地元紙とかに報道されたりするので、一部仕事の3K職場ではないのですけれども、やっぱり仙台市役所って大変だな、という印象があるのだらうということです。

これは、前は余り考えられなかったことで、何を求めて市役所に来るのかということについて、安定を求めて公務員になりたいと入ってくる人が多いのは、元々そうは変わらないにしても、その辺の意識の問題もちょっと違っているのかなと。

今年度の話として、新規採用職員ですけれども、それこそ公営企業も含めて、さまざまな職場に配置されるのですけれども、そこがどうも自分のやりたい仕事とは全然違うということで、親御さんも入ってお話し合いをしたけれども、とてもだめだということで辞めてしまったとか、まだ半年も経たないうちに辞めたというようなことも出てきております。それが一つ。

また、50代のモチベーションについては、いろいろ個人的な家庭の事情もあるのでしようが、やはり仙台市の構成が大卒を中心にした役所の構成になってきていて、全体が係長に昇任をしていくというふうにはならなくなってくると、学歴が高くて50代、

40代後半がやはり多くなりつつあるものですから、そういう人たちのモチベーションは、ある意味でどう自分はここで仕事をしているのかという自分に対する説明の仕方も必要になってくる中で、やはりだんだん意識として落ちてくる。そうなりますと、これはこの場での話が適当かどうかはありますけれども、人事制度の話としてどこかで検討の余地が出てきているのではないかという考えもあります。

それから、斎藤委員が言われたネガティブな部分について、あと田尾委員からもお話ありましたように、相対的に見れば一生懸命しているという人が多いにしても、事務局的に課題の洗い出しになると、つきつ目に見ているというのがあって、その辺のバランスも見ながら考えなければいけないのかもしれませんが、ここで出てくる、例えば否定的な回答がそれなりの人数での塊になっているというところは、やはりきちんと認めなきゃいけないかなと思っているところでございます。

また、クレームの対応については、まじめな職員が多くなったために、うまいようにさばく能力がなくなっているのは感じます。要するに全部認めてしまって、斎藤委員が言われたようなサービス業ということからくるのもあると思うのですが、その分組織的には対応していると思うのですけれども、なかなかさばき方が、例えば、もう少し標準語でなくて、なまってしゃべればうまくいくという場合もあるはずなのですが、みんなが標準語でしゃべるとなかなかうまく進まない。

あと、斎藤委員が言われた小さい自治体の話ですが、家庭環境とか、いろんなことまでみんな役場の人間がわかっているから、下手にできないというのがあって、やっぱり大都市の市役所の中でそういうことが起きてくるのかなと思います。

それから少し、どうしてもこの話になってくると、今までのアンケートは人事面の話ということに余り触れてない。人事面について職員がどういうふうに意識しているのかというのを、少し踏み込んでいかなきゃいけないかなと思ひまして、そういった感想が私のまず感想でありまして、事務局で何か補足してここはお話ししておいたほうがいいのかはありますか。（特に発言なし。）

あと、田尾委員からお話があった微妙に落ちていくというところをどう見るか。やっぱり大事かもしれないですね。評価が落ちていく意味について、どう受けとめていくかというのは。

では、まず今日のご提言も含めたご意見を事務局で少し整理をしつつ、次の具体の設問項目も含めて考えてみていただければと思います。特にプラス面などもとの意見が

ありましたから、その辺よろしくお願いします。

それでは、2番のコンプライアンス推進の達成度につきましては、どなたかご発言があればお願いします。4月早々に報告があった太白区のほうはどうでしょうか。

○小林委員

私も若いころに非常に大きなミスをして、これは困ったというようなことに陥ったことがあったのですけれども、そのときには係長も課長も私個人を責めることは一切なく、リカバリーのために組織的に対応してくれたというのが、非常に得難い経験だったなと思っています。

今、太白区では、ミスを報告してくれてありがとう、でもミスはミスとして認めて、腫れ物のように扱うことはせず、教訓として、一つ一つ丁寧に対応策を考えていくようにしており、そのプロセスがとても大切なのではないかと実感しています。

窓口の繁忙期にはミスが起きやすいのですけれども、実際にミスをした職員に直接、その後どうだったか聞いてみたところ、「私はミスをしたときに非常に責任感を感じたけれども、ダブルチェックの仕方など、よりよいミス防止の方法について、こうやったらいいのではないかという自分の提案がチェック表に反映されて、それ以降はミスが出ていない」という話でした。ミスをなくすというのは、なかなか難しいことなのかもしれませんけれども、こういう取り組みを丁寧に継続していくということが大切なことなのかなと思っています。

○藤本委員長

ありがとうございます。同じ職場が長い遠藤委員はいかがですか。

○遠藤委員

いろいろ事案ごとに対応というのを考えなければならないのでしょうかけれども、報連相というところが、一番重要です。今回もコンプライアンスのアクションプランの中に、そういったところを職員へ周知していますが、その徹底のためには、基本的にほめるということ、感謝の気持ちというのは非常に重要なかなと思っています。決裁のときなどでは最近の動向や、どういう雰囲気で行っているのかを聞き、必ず判を押した後は「ありがとう」という声かけをしたりして、上司、局長の壁といいますか、話しやすい雰囲気にもっていくことを日頃から心がけています。

専門的な事務においては、1人で全部やってしまうことがあり、何かそこでちょっと思い込みなどにより、自分の判断基準がちょっと間違っているとき、事務のミスに

つながってしまうということがあります。必ず2人仕事でやるとか、小まめに上司、係長とかと話をしながら、自分が向いている方向が正しいか、自分でチェックし、周りもフォローしながら進める。決裁のときなどに、そういったところで意識を持つよう働きかけをしているところです。

また情報共有が重要です。隣の係、隣の人が何の仕事をやっているのか分からないままというのもあったりするのですね。部や課の研修ですとか、そういった所管以外の他の組織がどんな仕事をしているのか。暑気払いなどでも、いろんな機会仲間意識を共有していくという取り組みを進めているところです。

○藤本委員長

栗原委員、いかがですか。

○栗原委員

事務ミスとかだと、リスク管理という部分、いかに早く情報を上げてもらうかというところなので、今小林委員がおっしゃったように、怒るというよりも早く上げてもらって、それを組織として改善して、一番大事なのは次につなげていくというところになるかと思うのですが、今ちょっとお話をお伺いしていただいているほど思ったのが、リカバリーの中で次にやらないための方策をつくるときに、こういうのがいいのではないですかという提案をしてもらって、それを取り入れていく。もう既にでき上がっているワークフローであると、新しいやり方を提案してもなかなか取り入れづらいとは思いますが、こういった事務ミスの再発防止策のような形であれば、提案をして、それを取り入れた仕組みをつくるというのは、比較的やりやすいのではないかと思います。そういった意味ではそこがまた自分の提案が取り入れられて、組織全体に広がっていったら、それがやりがいにもつながるといって、違う意味でのプラスの効果も出てくるのではないのかなと思いました。

あともう一つ、研修とかやっているときに、事務処理、事務ミスの軽減とか、その事例ベースのお話にとっても関心が強いなと思っていて、事例ベースの話をしたときにやはり反応が一番いいと。確かに私の記憶の中では、仙台市の中でも事務ミスの事例を区役所の間で共有されていたのではないのかなと思いますので、そういった取り組みがされているのであれば、どんどんそこを推進していくというのがいいのかなと思いました。

あと、たしか会計責任者の方が県単位での事例の共有みたいなのをされていた記憶が

ありますので、そういった形で市を越えても情報共有ができるのであれば、それはとてもいいのではないのかなと思いました。

○藤本委員長

その辺、事務局で何か情報を持っています。

○事務局

そうですね、事務ミスの事例などにつきましては、事故の事例集ですとか、そういったものをつくって、庁内ホームページでアップしたりもしておりますし、また、例えばまちづくり政策局ですと、失敗に学ぶシリーズといいまして、課長が輪番で、月に1回なのですけれども、自分の失敗事例であったり、ほかの企業の失敗事例というのを研究してきて、何が原因だったかとみんなで話し合っ、皆さんどう思いますかといったことを披露したり、そういった取り組みを個別にしている部署もあつたりします。それから、組織によってはヒヤリ・ハット集をつくって共有していると。それを、ブラッシュアップを常にしているというようなところもございます。

○藤本委員長

田尾委員、いかがでしょうか。

○田尾委員

コンプライアンスのところは、前に一度発言したと思いますけれども、やっぱり二つを徹底してやる必要があると思っております、一つはもう愚直に同じ話を何度も何度も退屈でも、するしかない。

もう一つは、事例とかそういうのを使ってモチベーションを高めたり、実際に関心を引く、そういうことを繰り返していくということだと思います。この前もこういう言い方をしましたけれども、本当にまた言っているなと思われ始めて、定着していると思ったほうがいいと僕は思います。

○藤本委員長

八島委員、いかがですか。

○八島委員

そうですね。私も同じようなところなのですけれども、本当に繰り返し言うしかないのかなと。倫理観につながってくると思うのですけれども、ただその職員意識調査の結果を見ていると、そんなにそんなに、例えばQ15で、「あなたは、職場で困っている人がいたら、手助けしたりアドバイスすることができていると思いますか？」と

ということで、「いいえ」と答える割合が低くなっているのも、非常にその一定程度、こうやって何年間か繰り返してきたことによって、困っている人がいたら手を差し伸べるようにしようという意識がみんな高まっているのかな、と取りました。

なので、引き続き、本当に田尾委員がおっしゃるように、繰り返し、みんなに伝えていくしかないのかなと思っています。以上です。

#### ○藤本委員長

ありがとうございます。これも昔の話になりますけれども、特に技術系の職場なんかですと、決裁文書を上げていくと1時間ぐらい立たされて、ぎっちり説明を強いられるということもありましたが、そういうのがやはり無くなってきましたね。みんな優しくなっている。あと、「バカヤロー」とか言う人もいなくなってきましたかね。だから、本論は小林委員が言われたような、時代としてはそうなのですけれども、体で覚えるという感覚がやっぱり少し変わってきているかもしれないです。理屈抜きで覚えるという部分が、ある種正当な形で、皆さんこの問題、全く本来そうしなきゃいけないのですけれども、中には何かそういう場面があってというのも、本来技術系の職場だと図面とか、そういうことに触れて、以前は厳しくうるさい人がいましたけれども、その辺事務の進め方も変わってきたりしているので、ですから繰り返ししていかなくちゃいけないというのが基本なのですけれども、やっぱりある程度、仙台市の各職場で持っている仕事の特性をよく見て、考えていただければと思います。

次に、3番の組織風土についてですけれども、今度は逆周りで斎藤委員からお願いします。

#### ○斎藤委員

私は、今市民局なのですが、その前が文化観光局で、その前が青葉区役所にいました。それで、青葉区役所の副区長から文化観光局に異動したときに、一番最初にびっくりしたのが、職員が仕事している最中に笑った、それで非常に驚いたということがあります。区役所って全体が窓口なので、全部オープンで見えるので、青葉区役所にいたときに、人がいっぱい並んで、なかなか進まないでいらいらしているのに、職員がそこで笑ったということで苦情をいただいたことが実はありました。仕事をする場としてそういうところにいる職員もいれば、一方窓口ではないところにおいては、普通に笑ったりもできるのが、初めのうちの半年ぐらいはなれないでいて、やっぱりこれって職員自体の気持ちの問題では、影響ってとても大きいのではないかな、と思ったと

いうところがあります。

では、区役所の職員の働き方、職場の問題としてどういうふうに改善してあげれば、これが解決できるのかなというところが、いま一つ思い浮かばず、窓口のカウンターと実際に職員の机が並んでいる間に仕切りをつくってあげればいいのかなどとも思ったのですけれども、場所が余り区役所は広くないので、それもやりにくいというお話をいただいて、これって最終的に解決できない難しい部分なのだよなど、自分の中では解決できない、とても大きなもやもやでございます。多分小林委員や芳賀副委員長はとてもよく分かっていただけたと思うのですが、なかなか解決できないもやもやの部分です。

意見を言い合える職場って、多分今は、昔に比べれば、役所に入ったばかりの主事の人でも、局長のところと一緒に打ち合わせでお入りなさいというふうに、管理職、課長さん方とかがいろいろ配慮してくださっているという部分もありますし、局長への説明も課長が行うのではなくて、係長、あるいはざっくり言えば担当者が説明をするというふうに、かなりそういう意味では局長が何を考えているか、この説明に対して局のトップはどういう反応を示したかというのが直接わかるような、人づてではなくて直接分かるという状況がつくれているのではないかと思います。その意味では、今のようなやり方をもうちょっと、先ほど田尾先生からお話がありましたけれども、同じようなことを繰り返していくということで、もう少し定着が図れていくのではないかと考えています。

すみません、しつこいのですけれども、この想定される課題のまとめの部分ですけれども、「職場の風通しが十分でない職場が依然多く存在し」というのは、ちょっと言い過ぎではなからうかと思っているところがございます。すみません。

#### ○藤本委員長

区役所はどうしても住民サービスの面があるものですから、そういう対応も出てくるのだと思いますが、田尾委員から何かそういったことも含めてお願いします。

#### ○田尾委員

先ほど副委員長が説明されたときに、風通しのいい職場づくりに大変力を入れられたというお話がありましたが、私はその結果がこの意識調査結果に出ていると思います。この資料4-2というのを、ばっと私なりに解説させていただきますと、ちょっとごらんいただけますでしょうか。

まず、1番が個人の意識というところで、これを前年対比で見ると、左上の仕事にやりがいを持つ（Q1）、これもだめです、バツですし、どういう役割を果たしているか（Q3）、これも悪化しているのです。それから、左下の誇りを持って仕事に取り組んでいると思いますか（Q2）、これも悪化しているので、この3つともそういう意味では悪化しているということであります。ここはバツだと。

それから、次のコンプライアンス推進の達成度、これ右下からですけれども、これからずっと見ていただくと、これも全項目、次のページ、2ページ、3ページを見ていただくと、2ページは全部悪化しています。それから、3ページも左の2つは悪化しています（Q9、Q10）。右下も悪化しています（Q12）。次のページ、4ページを見ていただくと、改善の意識を持って仕事に取り組むことができていると思いますか（Q13）、これも悪化しています。バツです。ここまでほとんど全部というか、全てバツです。

ところが、次の右上から、職場で困っている人がいたらアドバイスすることができますか（Q15）、これは丸です。それからその下、組織風土に移るわけですがけれども、ここから右下（Q16）、これは丸です。改善している。それから、5ページは全部組織風土のところなのですけれども、左上の意見を言い合えるか（Q17）、丸ですし、右上の相談できるか（Q19）も丸。それから左下、悩みを相談しやすい職場ですか（Q18）、これも改善している。それから、右下、自分について上司から確認を受けていると思いますか（Q20）、これも丸。ここら辺は全部丸に変わってきているわけです。

それで、最後の6ページを見ていただくと、上の2つ、Q21とQ23ですね、これは質問したり意見を言うことはできません、という左上も丸ですよ。それから、ミスをした場合に上司に報告ができると思いますか、という右上も丸です。ここまでずっと丸なのです。バツがずっと続いた後にここの部分は丸。最後の下、関係部署との連携はうまくいっていると思いますか。これはちょっと三角です。ごめんなさい、これはよくいっているのです。いい三角ですね。それから右下、ダブルチェックの仕組みやミスを防止する仕組みは整っていると思いますか（Q24）。組織風土のコミュニケーションの話から離れて、こういう実務的な話になると、またここでバツが出てきちゃうということで、これ全体から私が見てとったのは、ある意味個人に対するモチベーションを与える仕事のやりがいみたいなものは、まだしっかり植え込まれていな

い。それから、コンプライアンスの部分についても、どっちかというところ悪化しちゃっている。だけれども、組織風土のところ、コミュニケーションのところは、ほとんど全部丸になっている。大きく言うところの前年対比でこういう傾向があらわれているわけでありまして、そういう意味で今問題になっている、課題になっている組織風土のところは、先ほど委員長が言われたとおり、相当改善したのではないかと考えています。

さらにこれを演繹して、ではこの1年、ここ数年、何が生まれてきたかというところ、多分職場のコミュニケーションづくりのところ、相当きめ細かな対応ないしは指示を出した。

ところが一方で、トップからあるいは上司からのメッセージ性のある言葉、一つはやりがいとか、そういうものに対して私はこう思うのだ、そういう強いメッセージはまだ足りない。それから、コンプライアンスのさっき申し上げたような愚直なところの繰り返し、少し足りなかったから落ちてきている。そういう意味で、もっとメッセージ性はあるもの、トップ以下、上司はコンプライアンス、それからやりがい等について言うべきだし、コミュニケーションのほうはしばらくやってきたので、少しずつ上向いているのではないかと私は認識しています。以上です。

○藤本委員長

そこまでのところは、私らも見えていないところがあると思いましたが。では、八島委員、お願いします。

○八島委員

今、田尾委員がかなり詳細に的確な分析をしてくださいましたので、私のほうはざっくりと感覚で物を申します。

組織風土のところ、やっぱり管理職は否定的回答が少ない一方、係長職とか一般職は相対的に否定的な回答が多いということで、ここも多分全体的に物が見える人は、自分の組織に対して否定的な回答を余りしないと。ただ、下のほうに行くと、自分の思いとか、そういったところがなかなか仕事に反映されない、ちょっと歯がゆいところを感じていてということだと思っておりますが、心配なのは、先ほど市役所の採用で辞退率が上がってきているというところで、多分離職というか、今まで市役所に入れば一生保障されたので辞める方って余りいなかったと思うのですが、聞くところによりますと、最近公務員になっても二、三年で辞める人は辞めるということで、か

なり若い人の辞める割合が高くなっているとお聞きしたのですけれども、仙台市も多分そうなのではないかなと思うのですが、いかがでしょうか。

○藤本委員長

では人事課長、どうぞ。

○事務局（人事課長）

確かに採用試験の辞退率は結構な割合で出ていますが、民間とかで言われるように3割が3年以内に辞めるとかというところまでは、まだ仙台市の場合には、そこまではいっていないかなという印象はあります。実際に、本当に入ってすぐ辞める人は、そんなに急に増えてきているなという感覚はまだないのですけれども、ただやはり先ほど委員長からあったように、仕事に合わないとか、あるいはそれがもうちょっと重くなると心を病んでしまうとか、比較的若い早い段階でというのは、少し出てきているのかなという印象はあります。

○八島委員

結局一般の新人で入ってきた方というのは、仙台市で採用されるぐらいですから、非常に優秀な方が多いと思うのです。優秀な方で、多分当初はやる気があって入ってきました。ただ、役割として与えられるのが、自分が思ったものではないというところで、非常にモチベーションが下がってくるというのは、ものすごくもったいないことだと思うのですね。

どうしたのかなと思うのですが、ここは本当に素朴な疑問なのですけれども、管理職になると皆さんすごい生き生きされて、一般の方のモチベーションが低いというのは非常に残念なことなので、ここは何とかならないものなのかなという、本当に素朴な意見です。以上です。

○藤本委員長

ありがとうございました。それでは、小林委員。

○小林委員

この組織風土の中で、管理職と係長以下の職員の意識の齟齬（そご）が見られるというところなのですけれども、これはなかなか分からないというか、難しいところもあるのですが、管理職の一人よがりかもしれないと思うと、自分も気をつけないといけないと感じました。

また、パワーハラスメントとか、ハラスメントまではいかないのだけれども、上司の

機嫌が悪いと、職場によい影響は与えないのではないかと思うのです。何か言ったら、叱咤（しった）されるのではないかとか、いろいろと細かい説明を求められるのではないかとか、職員がビクビクしている職場環境では、若い職員ほどつらいと思いますし、間にはさまる係長もつらい。そういう職場があるとしたら、やっぱり風通し以前の問題なのかなと。上司も自分の行動を振り返る機会もないといけないと感じたところでは。

事務局に確認したいところがあるのですが、囲みの想定される課題の中で、「風通しの改善に向けては、一般職の視点からも考察する必要があるのでは」とあるのですが、これは具体的にどういうことを今お考えなのか、ちょっと教えてほしいです。

○事務局（コンプライアンス推進担当課長）

こちらにつきましては、次の議事の職員意識調査に少し関わってくるところではございますけれども、職責間、職員間の齟齬（そご）があるということがありましたので、単純に捉えますと、課長なりはしっかりやれているかなと思って見えていたのが、立場変わると違って見えたということ。それで、一般職から見たら、どういう方向が希望するものか、どういう職場を風通しがよいと思っているのか、現状とのギャップとございますか、そういうところを考察してみたほうがいいのでは、という趣旨です。それをアンケートに盛り込んでいければと思います。

○小林委員

ありがとうございます。区役所に長くいる中堅職員から話を聞いてみると、課長や係長とはまた違った視点で、人間関係を含め、職場全体を良く見ていると思えました。全ての職場に必要ではないかもしれませんが、普段はなかなかそういうことについて発言できる機会はないと思われるので、中堅職員からヒアリングする場を設けてみることも改善策の一つになるのではと思っています。以上です。

○藤本委員長

では、栗原委員、お願いします。

○栗原委員

いい方向に向かっているというものが出ていますので、やはりこれを続けていただくということに尽きるかなと思います。そして、風土としては、もう十分ご認識のとおり、すぐには変わらないというものになりますので、根気よくやっていく。いい効果

が出ているものがあれば、それを継続してやっていくという形になるかと思います。

あと、今小林委員からもお話ありました、係長のことは、ちょっと私も気になるところがありまして、たしか以前のところでも係長の負担だとか、板ばさみになっているというので、統計上も、アンケート結果の集計上もやはりちょっと注意が必要だねというところが出ていたと思いますので、引き続き集計結果の中で係長の回答の割合の推移というのも見守っていきたいなと考えております。

○藤本委員長

ありがとうございました。では、小野委員。

○小野委員

この組織風土が、風通しのよい場環境づくりということが、先ほど資料4-3でもやりがいといったこととの相関性が非常に高いといったことを紹介していただきましたけれども、やはり最も基本的なことだと思っています。

ミスの発生防止、あるいはミスが起きたときの迅速な対応といった面でも、我々として身をもって一番それが重要なことだと改めて認識したところなのですけれども、といいますのも、実はうちの都市整備局で所管しております許認可の手続に関しまして、長年にわたって不適正な事務処理が続いていたということ、例えば決裁を経ずに許可証を出してしまったりとか、そういったことが続いていたことが昨年度発覚しまして、またその是正ですとか改善といった取り組み、これが長い間されないまま、ようやく昨年度になってそれが分かったということがありまして、これは組織として本当に対応できなかったという、まさにその風通しの悪い職場の典型的な例と言えるかと思っております。

風通しのよい職場環境にしていくために、どのようなことができるのかということ、新年度になりまして、我々さまざまな場面で所属職員と一緒に話しながら取り組みを進めているところなのですけれども、この中で先ほど管理職との意識の違いということもありましたけれども、職場の風通しのよい環境づくりについては、職員一人ひとりの意識というのが非常に重要かと思いますが、特に管理職の果たす役割というのが大きいのだろうなと思います。

この間の8階ホールで開かれたコンプライアンスのトップセミナーで聞いたお話の中で、コンプライアンスについて上からやらされるという感覚だと、結局は改善できないのだと。自発的に取り組めるようにしないと継続しないのだよという話がありまし

たけれども、そこが非常に実際には難しいなと感じていまして、ただ当面の取り組みとしましては、毎週の局内の課長会、どの局でも開いておりますけれども、その場で都市整備局では各課から風通しのよい職場づくりの取り組みを、毎週2課なり3課なりから紹介してもらって、それを他の課にも生かしていくという取り組みを、これも上からの話になってしまうのかもしれないのですが、とりあえず試行しているという状況で、そのほかにもオフサイトミーティングを若い職員と開いたり、そういったところで試行錯誤しながら、いろんなところを組んで改善していくしかないかなと思っております。以上です。

○藤本委員長

ありがとうございます。では遠藤委員。

○遠藤委員

先ほどもちょっと触れましたけれども、やはり係長、課長とか、そういった管理、監督をする職員が、いかに職員に対して、リーダーシップなり、フォローアップなりをやっていくのかというのが非常に重要ななと感じています。

我々が一般職と接するのは、決裁ぐらいがほとんどでございまして、課長、部長決裁を経て私のところに来るということで一定程度、整理されているのですが、中にはやはりちょっと違うかなというところがあり、説明を聞いているうちに怒りが出るときもあるのです。そのときは6秒ルールというのがあって、6秒間何か別なことなり、ほかのことを考えると収まるらしいのです。小林委員からありましたけれども、不機嫌な顔はできるだけしないよう、鏡をたまに見て、口角が下がっていないかなとか確認し、風通しのいい職場づくりに努めています。普段からの取り組みがやはり重要で貴重な決裁の時間で職員との共有を図っていくことが重要と思っております。

また、役所の考え方のベースラインが民間と違うところがあると思います。今年から職場訪問の中で、正職員の人たちのほか、臨職や嘱託など民間経験のある方々との意見交換というのもやっていこうかなと思っております。そうすると、我々の当たり前が当たり前でないという気づきがあると思います。

いろいろ風通しを良くすると言うのですが、やはり職員、係、課、部の中で仲間意識をいかに持てるのかというのが非常に重要ななと思っております。仕事は一人ではできないものであり、組織間の連携ですとか、人との連携とかがあって意思決定されるというところに気づいてもらおうと、もっと会話が生まれたり、自分の考え方も

出せるようになってくるのではないかと考えています。

○藤本委員長

ありがとうございます。では芳賀副委員長。

○芳賀副委員長

皆様のお話を伺っていて、やはり繰り返し繰り返し、職員一人ひとりの意識に働きかけていくことが大事なのだなどと本当によく感じ、昨年度も感じたところです。

先ほど小野委員から、局内の課長会があるというお話がありましたけれども、私の話は直接課長が聞くことができる。ただ、課長から一般職員の方なり、臨職とか嘱託に伝わるかという、私も昨年度何回か朝礼など参加しましたがけれども、やはりどうしても窓口を持っている職場とか、そういうところはなかなか課長から直接職員にお話を伺うだけの場の設定が難しいというのがありまして、そうすると紙ベースで見るとかという程度になってしまうと。

なので、このコンプライアンスにつきましても、昨年度の私の経験ですと、何かミスが起こると、管理職に上がるまでの時間というのが結構かかることがありまして、ただ管理職に上がると、私のところまであつと言う間に上がってくるのですね。そこはやはり意識の差があるのかなと感じたところであります。

この委員会でご承認いただいた、コンプライアンス行動規範集をつくったときにも、当時の委員から、これをそのまま飾っておいてはいけないのだと。真っ黒になるまで読み込まなければいけないのだと言われたことがありましたけれども、やはりそういうことをきちんとやっている職場はいまだにありまして、そういう職場は本当にコンプライアンスに対する感覚が鋭いなど感じたところがあります。なかなかその職場の構成上、難しいところではあるのですけれども、そういうところでいかに一人ひとりの意識に働きかけていくかということを、さらに我々としても検討していかなければいけないと感じたところでございます。以上でございます。

○藤本委員長

ありがとうございました。風土づくりはやはり管理職の側での対応というのが基本なのでしょうけれども、今後、先ほど小林委員からありましたような、一般職の人たちがどう見ているかというのも、今まで余り意識してこなかった視点でもありますので、そういったところも取り入れながら考えていただければと思います。

あと、斎藤委員から指摘がありました「依然多く存在し」という表現は、少しよく考

えてと。それでも多いということであれば、そのまま原案で結構だと思います。よろしいでしょうか。

それでは、「4 仙台市職員相談・通報窓口の認知度」について、こういった質問をしておりますが、これにつきましては、恐れ入りますが、栗原委員からお願いできますか。

○栗原委員

かなり数値が悪いということで、私も本当に責任を感じるころではあるのですが、たしか去年入られて初めての方に対する窓口紹介とかはやらせていただいたのですが、そのときに感じたのが、入った当初はむしろ希望をたくさん抱いていて、何か通報するような事態に陥るといことは、余り想定されていないということもありまして、どちらかというに残りにくいのかなという感覚は持っています。ですので、引き続き継続的に何年目、何年目という形で定期的に周知をしたりだとか、そういったことを図っていくしかないのかなと思っています。

あと、研修時のときに私もちょっとびっくりしたのですが、恐らく囑託の方か臨時の方だと思うのですが、研修に来た方が「えっ、相談窓口ってあったのですか」とその場で言われたことがありまして、やはりかなりの、特に窓口に立っている方、区役所の窓口に立っている方には浸透していないのかなと感じたことはあります。

あと、逆に相談にいらっしゃった方から言われることが多いのが、「ほかの方は利用しているのですか」と聞かれることがありまして、集計をとって件数とかホームページで公表されていると思うのですが、その公表していることを知らない方も一定数いるのかなと感じています。こちらについては、引き続き私のほうでも、なるべく周知が図られるような形で努力を続けていきたいと思っています。

○藤本委員長

この件についてはよろしいでしょうか。それでは、この件につきましても事務局で改めて今回の数字を踏まえて周知方というか、具体的な対応としてお願いしたいと思いますので、よろしくをお願いします。

「5 その他」、これは事務局から簡単に。これはこれで、事務局で後で検討して進めていってください。

この議題は以上でございます。

あと、議事の（3）平成30年度意識調査ということですが、まずは資料5-1で過去

3年間の質問項目がまずありまして、資料5－2は現時点で事務局が考えている平成30年度の項目であります。きょう全体的な議論をいただきました中で、項目としてもう少し考えた方がいいような視点もあり、事務局ではその辺を踏まえた形でもう一度整理をしていただいて、平成30年度、どういう形で調査項目を決めるかというのを検討していただきたいと思いますが、委員の皆様からこの際、ここの部分は指摘をしておきたいということがありましたら、お願いいたします。

あとは、実際整理されれば、また委員にお伺いするというところでよろしいでしょうか。

それでは、(4)その他ですが、事務局からありますか。(「特にありません」の声あり) 皆さん方もよろしいでしょうか。

#### 4 閉 会

○藤本委員長

それでは、今年度はこのメンバーでひとつよろしくお願いいたします。どうもありがとうございます。