

人事管理・組織風土点検チーム 点検結果報告書

令和 6 年 9 月

人事管理・組織風土点検チーム

目 次

第1 点検の目的等	1
1 目的	1
2 チームメンバー	1
3 会議開催状況	1
第2 点検内容等	2
1 点検の視点	2
2 点検手法	2
(1) 局区等の個別点検	2
(2) 人事部門による点検	2
(3) 外部有識者からの意見聴取	2
3 点検結果	3
(1) 局区等の点検結果	3
(2) 人事部門の点検	6
(3) 外部有識者からの意見	9
第3 点検結果から見えた課題	10
第4 今後の取組の方向性	12
1 服務規律・コンプライアンスの徹底	12
2 職員の使命感・やりがい、満足度を高め、活発な議論から政策を生み出す 組織づくり	12

第 1 点検の目的等

1 目的

全庁的に不祥事の発生に繋がる土壌等がないか点検するとともに、職員が委縮することなく、市民のために前向きに業務を遂行できる組織風土の醸成に向け、本市が現状抱えている人事管理・組織風土に係る全庁的な課題等を点検により抽出し、その対応策について検討する。

<チームの設置経過>

任命権者問わず不祥事が続発していることに強い危機感を持ち、令和 6 年 7 月 29 日にコンプライアンス推進本部会議が開催され、市長を本部長とした本部の下に本チームのほか、「交通局無賃乗車・隠ぺい事案調査・検証チーム」、「上下水道局収賄事案調査・検証チーム」が設置された。

2 チームメンバー 別紙

監察監をチームリーダー、行財政局統括監察員及び人事部長をサブリーダーとし、各局区等の監察主幹等（庶務担当部長）をチーム員としている。

3 会議開催状況

回	開催日	主な議題等
第 1 回	令和 6 年 8 月 7 日	・ 人事管理・組織風土点検チームについて ・ チーム員による局区等内の個別点検について
第 2 回	令和 6 年 9 月 4 日	・ 人事管理・組織風土に係る点検結果について
第 3 回	令和 6 年 9 月 12 日※	・ 点検結果報告書（案）について

※ 第 3 回は書面開催

第2 点検内容等

1 点検の視点

以下の視点に基づき、現状やその課題等について確認した。

- ・ 不正を生じさせない職場づくり

(公務員倫理に対する意識は浸透しているか、事務処理の緩み・業務ルールの形骸化は生じていないか、職員に起因する業務運営上の課題はあるか、公務外非行に関する課題はないか 等)

- ・ 使命感を持って前向きに業務を遂行できる職場づくり

(自由闊達に議論できる職場風土が醸成されているか、上等等とのコミュニケーションに問題はないか、安心して業務ができる環境が構築されているか 等)

2 点検手法

(1) 局区等の個別点検

チーム員が、各所属から意見聴取し、局区等の課題認識等の点検結果を報告し、そこから全庁的な課題を抽出した。

(2) 人事部門による点検

仕事のやりがいや職場風土、公務員倫理やコンプライアンス等に関する職員アンケート(※)の結果分析と併せて、これまでのコンプライアンス推進の取組、近年の不祥事の傾向等を基に、人事部門として課題と考えられる点について抽出を行った。

※ 暫定版職員アンケート(回答者 2,917 人、回答率 35% 回答率は正職のみの数値)

仕事上のやりがい、職場風土、能力開発、キャリア、人事評価制度、組織管理・マネジメント、公務員倫理やコンプライアンス、業務改善・DX、柔軟な働き方、仕事と私生活の両立に関するアンケート

(3) 外部有識者からの意見聴取

本市特別顧問である植田 浩氏、内田 由紀子氏、また、同志社大学教授の太田 肇氏、京都大学大学院教授の曾我 謙悟氏に対して、本市のこれまでのコンプライアンス、人材育成・組織活性化における取組等を説明したうえで、不祥事防止のために組織的に対処するための仕組み、職員のやりがい・使命感、満足度の向上や安心して強みを発揮できる職場風土づくりの推進にこういった取組が有用か等、意見聴取を実施した。

3 点検結果

(1) 局区等の点検結果（○：評価できる点、●：課題といえる点）

ア 不正を生じさせない職場づくり

（職場風土について）

- 職場ミーティングの頻回実施等により風通しのよい職場風土が醸成されており、業務の進ちよく管理や人間関係も概ね良好である。
- 毎朝のミーティングや昼礼など、当日業務の確認や業務の進ちよく状況、課題の共有を図っており、風通しの良い職場風土を構築している。
- 所属の風通しは良好で、所属長はじめ上司への報告・連絡・相談は問題なくできている。
- 風通しの良い職場づくりに努めているが、それがかえって所属長に過度の負担になっていないか心配している。
- 業務上必要な指導をパワーハラスメントと訴える職員も一部で見られる状況から、必要な指導を行う場合に上司が委縮することのない仕組みづくりが必要。
- 問題が生じた際の局区内での報告のスピード感や必要性について、所属での認識の差がみられる。
- 一部の職場で、職員間の馴れ合いが生じていたり、管理監督の行き届かない状況が見られた。

（職員の意識等について）

- 大半の職員は服務面・業務面ともに問題は見られない。
- 公務員倫理、公務外非行、ハラスメント対策について、所属内での啓発等により、職員への意識付けが行われている。
- 他都市の不祥事事案を所属内で共有し、規律意識を高めるよう取り組んでいる。
- 休暇取得などに課題がある職員も一部で見られ、定期的に指導をして対応している状況がある。
- 上司に対して威圧的な態度、指示に従わない等の支障行動に及ぶ職員が一部で見られ、職場の雰囲気が悪化し、指導に苦慮している所属もある。
- 公務外非行については、その都度注意喚起を図っているが、SNS 利用等のプライベートなことに実際どこまで指導すべきなのか、その対応に難しさを感じている。

(業務執行について)

- 事務処理については基準やマニュアル等の整備を行い、必要に応じて更新している。
- 職員が困難事案を抱え込むことのないよう、日頃から報告・連絡・相談を密にし、また、ダブルチェックによりミスを防ぐよう取り組んでいる。
- 業務の慣れや知識不足によるケアレスミスが実際に生じており、ダブルチェック等も含め適切な処理の再確認が必要。
- 複数の所属で事務処理誤りが発生しており、原因はルール of 形骸化や職員の気の緩みと考えられる。
- 所属長が部下職員の業務管理を的確に行えていないことから、問題発生 of 未然防止が図れなかった事案があった。

(長期間の在職について)

- 職場のベテランとして、豊富な経験等を生かして職場を引っ張るなどの役割を果たしている。
- 一部の長期在職者については、発言力が強くなり、上司や同僚に対して威圧的な言動を行う、従来のルールに固執し業務改善を阻害する、周囲が気を遣ってしまう状況等が見られる。

イ 使命感を持って前向きに業務遂行できる職場づくり

(前向きに業務遂行できる環境)

- 職員間 of 良好な関係を構築できており、円滑なコミュニケーションが図れている。また、業務に関する提案等について、闊達な議論が行われる等、意見を述べやすい雰囲気が醸成されている。
- 職場会議を定例的に開催し、小グループ of 意見交換の機会を設けることで、発言しやすい環境づくりに配慮している。
- 担当間 of 垣根を越えて、横断的に議論できるようワーキング、プロジェクトチーム等を立ち上げている。
- 体制面やミスが生じた場合 of フォローを充実させ、職員の心理的安全性を高め、チャレンジしやすい環境づくりが一層必要となる。
- 行政に求められるニーズが多様化する中、労働人口の減少に伴う人員減やワーク・ライフ・バランスの実現など命題も多く、職員によっては、前向きな気持ちを持てなくなっている。
- 会議での発言者が固定化され、あまり活発な議論がなされていない状況があり、工夫が必要。

(業務効率化の取組)

- ICT ツールを利用するなど、業務効率化に向けて積極的に取り入れている。
- 局でデジタルイノベーションチームを立ち上げ、デジタル技術の活用による業務効率化を推進している。

(カスタマーハラスメント対策について)

- 窓口での長時間対応等により、本来業務への影響等が少なからずあるため、特定職員だけでなく複数名で対応するようにしている。また、繰り返し対応が必要な事案には、関係部署への情報共有を行う等、組織的に対応している。
- 行政対象暴力に対して作成した対応マニュアルの当該区全職員への共有や防犯訓練・避難訓練を定期的に実施している。
- カスタマーハラスメントにより、職員の意欲が減退したり、本来やるべき業務に支障が出るなどし、対応に苦慮している。
- カスタマーハラスメントについては、課題であると認識しており、啓発ポスターの掲示や暴力対応マニュアルの再確認等を行っているが、対応策の決め手に欠ける状況。

(2) 人事部門の点検

ア 職員アンケートの結果

(公務員倫理やコンプライアンスについて)

- ・ 「公務内外を問わず、公務員としての規範意識を持って行動していますか」の設問に対し、全体で 97.5%が「そう思う」「どちらかと言えばそう思う」と回答。
- ・ 「あなたの職場では、公務員倫理やコンプライアンスの意識が浸透していると思いますか」の設問に対し、全体で 90.4%が「そう思う」「どちらかと言えばそう思う」と回答。
- ・ 「本市が設けているルールや仕組み等について、知っているもの」の設問に対し、本市職員としての行動規範等を記したコンプライアンス推進指針や京都市職員倫理憲章の認知度は一定あり、また、様々な機会を通してハラスメント防止に係る対策を講じてきていることもあり、ハラスメント対策についての認知度も高かった。その他の制度についての認知度も一定認められた。
- ・ 「公務員倫理やコンプライアンスを徹底するために、必要だと思う対策」では、「風通しの良い組織風土の醸成」が最も多く、また、「定期的なルール等の周知や注意喚起」が必要との回答割合も高かった。

(職員のやりがい、職場風土等について)

- ・ 職員の 71.0%が「やりがいを持って働いているか」という設問に対して「そう思う」「どちらかと言えばそう思う」と回答し、特に「関心のある仕事や強みの発揮」や「市民生活や市政の発展への貢献実感」「自身の成長実感」等がやりがいと強く関連する要素だと認められた。
- ・ 職員の 83.9%が「今の職場は働きやすいか」という設問に対して「そう思う」「どちらかと言えばそう思う」と回答し、特に「周囲の職員との良好な関係」「自分の業務へのやりがい」「自分の意見を自由に言える」等が働きやすさと関連する要素だと認められた。
- ・ 職員の 38.3%が「課題解決や新たな取組にチャレンジできる雰囲気があるか」という設問に対して「そう思わない」「どちらかと言えばそう思わない」と回答し、チャレンジしていくために必要だと思うものとして「チャレンジするためのゆとり」「上司や同僚の理解と協力」「挑戦を評価・後押しする組織風土」が多く挙げられた。

イ コンプライアンスの取組等による分析

(ア) 「信頼回復と再生のための抜本改革大綱」(以下「大綱」という。)の取組

大綱に掲げた対策については、すべての項目に着手済みであったが、現在の取組状況について改めて点検を行った。その結果、各取組に関して継続して取り組んでいることを確認できた。

そのうえで、長期在職については、特にその運用が正しく行われていたのか確認を行った。

(イ) 長期在職に係る取組

全任命権者における長期在職者数を調査したところ、764 名が該当した。

専門的な技術やスキルが必要なために配置先が限定される職種や、複雑化・多様化する行政需要への対応のために昇任等を経て長期在職となっている者であり、その理由や必要性を確認した。

一方で、各任命権者において、長期在職者の人事異動の運用に若干のバラつきがあるとともに、前述のとおり個別の点検結果から、長期在職が職場風土の停滞をもたらしているケースが確認された。

(ウ) 直近の懲戒処分事案の傾向

直近の懲戒処分事案をみると、児童買春事案、無賃乗車及びそれに伴う隠ぺい事案等、一部職員の倫理観の欠如による深刻な事案が発生している。

また、発生した事案の傾向として、「公務外非行」が約半数を占めており、とりわけ、わいせつ関係の事案が多く発生している。そのうち SNS の使用を契機とした事案も複数生じており、これは多様な情報へアクセスできる敷居が下がったことが要因として考えられる等、過去にはなかった今日的な課題が生じている。

(過去 5 年の懲戒処分件数)

年度	R 2 年度	R 3 年度	R 4 年度	R 5 年度	R 6 年度
件数	3 (1) 件	2 (0) 件	11 (4) 件	12 (6) 件	7 (3) 件

※ () 内は公務外非行の件数で内数

※ R 6 年度は 9 月 9 日時点の件数

(エ) 直近の事務処理誤りの傾向

直近の事務処理誤りの傾向では、文書の誤送付やメールの誤送信といった事案を中心に、その原因の多くが単純なチェック漏れ、チェックそのものの省略、思い込み等によるものであり、少しの確認や注意を払えば防止できたものが多く、職員の意識の緩みが生じていると考えられる。

(オ) 人材育成・組織活性化の取組

「京都市職員力・組織力向上プラン 3rd ステージ」等に基づき、挑戦・改革や働きやすい職場づくりを進めるため、局区等の協力の下、より意欲と能力に応じた人事給与制度への検討・見直し、徹底した働き方改革による柔軟な働き方の推進、時間外勤務縮減や、男性育休取得率向上、職員のキャリア支援の充実などの取組を推進してきた。

また、対話を重ねて政策を形成する組織風土を醸成するため、今年度、部局間横断のプロジェクトチームや「Kyoto Mebuki Lab」等の創設、特別顧問など専門家や市民との意見交換の機会の提供などに取り組んでいる。

(3) 外部有識者からの意見

(不正を生じさせない職場づくり)

- ・ 不祥事対策に特効薬はなく、京都市における人事管理、コンプライアンス推進の取組は整ってきており、これまでの取組を土台として今後も地道に取組を進めていくほかない。
- ・ 職員の意識の根底に「我々はこうするべき」という共通認識がある組織は強いと思う。その観点では、指針や行動規範は大事。
- ・ 不祥事を防止するためには、職員一人ひとりがプロ意識を持つことが重要。それがあれば公務の内外を問わず自らを律することができる。プロ意識を醸成するためには、業務上の裁量があることや、自らのキャリア形成に関与できることが考えられる。
- ・ 不祥事が発生したある団体では、パソコンを開けばコンプライアンスについての注意喚起がなされたり、研修が頻繁にされたりしていた。くどいとも思うが、それくらい意識付けをしてもよい。

(使命感を持って前向きに業務遂行できる職場づくり)

- ・ 幹部職員が目指すべき姿を示すことも大事。また、幹部職員にどうマネジメントさせるかの視点が大切であり、研修等工夫できればよい。
- ・ 全体的な人材育成の観点でいうと、職員に何を身に付けてもらうのか、その習得のために、研修等どのような手段を設けており、その手段が漏れなく用意されているのか、また、形式的に手段が存在するだけでなく、職員が納得する形で用意できているのか、こうしたことを不断に見直して改善していくことが必要。
- ・ 役所の中と外との壁を低くして職員が地域や民間と交わることは、外部の常識を知り、職員のモチベーションの向上につながるとともに、そうした姿勢を示すことが市へのイメージアップにもつながるため、重要である。
- ・ 職員が意見を言った際に、組織内でマイナスの評価を受けることはないとの安心感があれば、職員同士が委縮せずに言いたいことが言え、チャレンジができる風土ができると思う。
- ・ 職員のウェルビーイングを高めることが、職員の使命感ややりがい、組織への愛着にも繋がる。また、職場のリーダーによって、その職場の雰囲気が大きく左右されるため、リーダーのマネジメント力の育成は、心理的安全性の根幹にある。

第3 点検結果から見えた課題

(不正を生じさせない職場づくり)

- 大綱策定以降、これまで様々な取組を進めてきており、職員にコンプライアンスの意識は浸透してきているが、この間、各任命権者において深刻な不祥事が生じており、一部ではあるが、規範意識や倫理観が欠如した職員がいると言わざるを得ない状況である。

今回の点検では、深刻な事案は見られなかったが、休暇取得等に課題がある職員が見られたり、手順を正しく守らないことにより事務処理誤りを生じさせるなど、一部職員の規範意識が十分とはいえない状況があった。改めて、職員一人ひとりの規範意識を高めるための取組が必要である。

- 各職場において、風通しの良い風土の醸成に努めており、円滑な職場運営が行われている。

一方で、不正が発覚した時に適切な報告が上がらなかった事案が発生し、今回の点検の中でも、問題が発生した際の報告のスピード感やその必要性について、所属での認識に差が生じている状況が判明する等、組織内での風通しに一部課題が見られた。職員同士、時には職場を越えて意見を言い合える、問題があれば指摘できる組織風土を築き上げる必要がある。

- 部下職員が威圧的な態度をとる等により上司が委縮してしまい、上司からの組織的な指導が十分とはいえない状況が一部で見られた。

また、公務外の行動に対しての注意の仕方等について困難さが認められる等、所属長だけで対応が難しい場合、組織的にフォローし、適切な職員指導に繋げていく必要がある。

- 長期在職については、大綱を踏まえた人事異動を行ってきたところであるが、各任命権者において、その運用に若干のバラつきがあるとともに、点検結果から、職場風土や業務面において支障を及ぼしているケースが一部で見られるため、統一かつ厳正な運用について検討が必要である。

(使命感を持って前向きに業務遂行できる職場づくり)

- 職場内での意見交換や部局間横断のプロジェクトチームを活用し、業務上の問題や ICT ツールの活用による業務効率化等について話し合うなど、本市の課題解決に向けた職員間の議論を積極的に推進していく風土づくりを進めている。

今後は、この流れをより加速させていき、組織としてチャレンジする機運を高めるとともに、職員のやりがい・使命感、満足度を高め、エンゲージメントを向上させる必要がある。

- 窓口職場などを中心に、いわゆるカスタマーハラスメントと言えるような行為が見られ、所属や局区等が一体となって対応しているが、市全体としての対応方針を定める等、職員が安心して業務遂行できるよう、組織としてより一層支えていく必要がある。

第4 今後の取組の方向性

1 服務規律・コンプライアンスの徹底

これまでから実施しているコンプライアンスに係る取組を土台とし、引き続き服務規律・コンプライアンスの徹底を図っていく。

また、一部において、職員の規範意識、職場の風通し、職員指導や長期在職者の人事異動等に課題が見られ、個人や組織としての「緩み」が生じていると言える状況に危機感を持っており、こうした「緩み」が不祥事に繋がる可能性があることを認識している。

そのため、不祥事に繋がりにくい小さな「緩み」も生じさせないように、他チームの検証も踏まえ、コンプライアンス推進本部の下、全庁連携のうえ取り組んでいく。

- 職場内の問題を互いに指摘し合い、絶えず職場改善に努める風土を醸成するため、今後、職員の行動規範を再定義し、一人ひとりの規範意識をより高める。
- トップ・幹部職員の姿勢の明確化、職員指導に係る支援の充実等を盛り込んだ、新たなコンプライアンスに係る指針を今年度中に策定し、職員が同じ目線、意識を持って職務に従事できるよう徹底する。
- また、長期在職については、全任命権者統一のルールとして、専門的な技術やスキルが必要な職種や障害による合理的配慮等により配置先が限定される場合に限って認めるなど、厳正な運用を行う。

なお、これらの場合においても、可能な限り人事異動を検討するとともに、組織風土への影響が懸念される場合は、個別に対応策を講じていく。

このほか、公務外の行動への指導（SNS 利用等）やカスタマーハラスメント対策など、新たな課題に対する取組も進めていく。

2 職員の使命感・やりがい、満足度を高め、活発な議論から政策を生み出す組織づくり

行政を取り巻く課題が更に複雑化・高度化するとともに、就業意識が変化し、人材獲得競争も激化する中、点検で見えた課題も踏まえると、以下の観点からの取組が必要であり、人材育成・組織活性化をより一層推進していくため、新たな人材育成・組織活性化の計画策定を検討する。

- 多様な主体との自由闊達な議論から新たな政策に挑戦する職員の確保・育成、組織づくり
- 安心して強みを発揮でき、いきいきと働くウェルビーイングの実現

人事管理・組織風土点検チームメンバー

リーダー	監察監
サブリーダー	行財政局統括監察員（コンプライアンス推進室長）
	行財政局人事部長
チーム員	環境政策局環境企画部長
	行財政局総務部長
	総合企画局総合政策室長
	文化市民局くらし安全推進部長
	産業観光局産業企画室長
	保健福祉局保健福祉部長
	子ども若者はぐくみ局はぐくみ創造推進室長
	都市計画局都市企画部長
	建設局建設企画部長
	会計室長
	北区役所副区長（地域力推進室長）
	上京区役所副区長（地域力推進室長）
	左京区役所副区長（地域力推進室長）
	中京区役所副区長（地域力推進室長）
	東山区役所副区長（地域力推進室長）
	山科区役所副区長（地域力推進室長）
	下京区役所副区長（地域力推進室長）
	南区役所副区長（地域力推進室長）
	右京区役所副区長（地域力推進室長）
	西京区役所副区長（地域力推進室長）
	洛西支所担当副区長（地域力推進室長）
	伏見区役所副区長（地域力推進室長）
	深草支所担当副区長（地域力推進室長）
	醍醐支所担当副区長（地域力推進室長）
	市会事務局次長
	選挙管理委員会事務局次長
	監査事務局次長
	人事委員会事務局次長
	農業委員会事務局次長
	消防局総務部長
	交通局企画総務部長
	上下水道局総務部長
	教育委員会事務局総務部長