

# 『相模原市組織運営の改善に向けた取組方針』

～ 麻溝台・新磯野第一整備地区土地区画整理事業  
第三者委員会の提言を受けて～

相模原市

令和2年7月30日



## はじめに

---

相模原都市計画事業麻溝台・新磯野第一整備地区土地区画整理事業に係る事業運営上の問題や不適切な事務処理によりまして、関係者の方々を始め市民の皆様にご迷惑、ご心配をお掛けし深くお詫び申し上げます。

本事業につきましては、昨年、大量の地中障害物が発出したことに伴い、一時立ち止まるとともに、庁内検証組織を設置し、事業の再開に向けた課題整理を目的に検証を行ってまいりました。その過程においてコンプライアンス上の問題が確認されたことから、より客観的な視点での調査が必要と判断し、弁護士により構成される第三者委員会に調査を依頼し、本年3月31日に調査報告書を受領いたしました。

これらを踏まえ、退職者を含めた職員の処分等を行うとともに、私及び副市長の責任として給与の減額をいたしました。

当然、これら一連の処分等により問題の決着がついたわけではなく、今後、いかに市民の皆様の信頼を回復していくかが肝要であると考えており、これを一つの節目として、第三者委員会からご指摘いただいた本市組織運営上の問題点について、その改善に向けた取組方針を市民の皆様にお示しすることといたしました。

この問題につきましては、本事業に関する問題にとどまらず、本市の組織運営、組織風土の改革が求められているものとして、大変重く受け止めております。そのため、まずは原点に立ち戻り、職員一人ひとりが公務に従事するに当たっての意識改革を行い、基本的な取組を着実に実行するとともに、本方針に基づく更なる取組を組織的に推進し、72万市民の皆様の信頼の回復に全力で努めてまいります。

令和2年7月30日 相模原市長 本村 賢太郎

## 本市組織運営の振り返り

---

これまで本市では、コンプライアンス意識の醸成や、法令を遵守した適正な事務執行、ハラスメントの防止等を始めとした働きやすい職場づくり、多様化・複雑化する行政課題に応じるための人材育成や適切な人員配置等に努めてきたところです。また、適正な公文書管理や契約事務の執行に資する取組など、個々の事務執行に対する適正性の確保のための仕組みなどを構築してまいりました。

しかしながら、本市組織運営を振り返ると、職場の実態の共有化が図られなかったことによる人員不足、事業に精通した職員の不在、不十分なハラスメント対策、職員のコンプライアンス違反、こうした違反を通報するための公益通報制度の未活用など様々な問題や課題があり、これまでの制度や仕組みの空洞化、形骸化により、組織運営上のマネジメントが十分に果たされていなかったと言わざるを得ません。さらには、これら各々の取組を有機的に結合させ、組織としてのあるべき姿や向かうべき方向性を導き出すためのガバナンスの欠如が、今般の諸問題の要因であったと考えております。

また、部分最適や短期最適といった目先のことに捉われ、真に必要な議論がなされず違和感に蓋をするというような組織風土が、職員一人ひとりの公務に臨む基本姿勢の曖昧さや、コンプライアンス意識の低下を招いたものと反省しております。

こうした中、市長から所属長以上の幹部職員を対象に、自らの言葉で意識改革の必要性について訓示を行い、これを全職員に周知したところです。

今後、職員一人ひとりの意識改革、本市の根本的な組織風土の改革を行うとともに、組織運営の改善に向けて、執行機関を含め全庁横断的に取り組んでまいります。

## 組織運営の改善に向けて

---

### 1 コンプライアンス上の意識改革

#### (1) 問題点の指摘・提言

職員のコンプライアンスに対する意識について、職員一人ひとりの意識改革が必要である。そのためには、研修等の実施のほか、やりがいを持てる風通しの良い職場づくりを目指すべきである。

#### (2) 課題認識

職員一人ひとりにコンプライアンス意識が十分に浸透せず、職場における職員の多忙さ等から問題の先送りや違和感に蓋をしてしまうこと等により、不適切な事務処理が発生しているものと認識しております。

このことは、コンプライアンス意識を浸透させる取組や働きかけの方法に課題があったものと認識しており、今後は、より実効性のある取組が必要と考えております。

#### (3) 対応方針

第三者委員会からの提言を全職員が我が事として捉え、意識改革に取り組んでまいります。また、将来にわたり、公務に臨む基本姿勢や、コンプライアンス意識を維持・向上させることができるよう、人材育成の重点的な取組を掲げる「相模原市人材育成基本方針」や、職員の行動指針である「相模原市コンプライアンス推進指針」を見直すとともに、全庁横断的にコンプライアンスの推進に取り組み、市民に信頼される市役所を実現してまいります。

また、各課・機関に配置しているコンプライアンス推進員の役割を明確化し、推進員を中心とした各所属におけるコンプライアンス意識の醸成に努めてまいります。

あわせて、「平成30年度コンプライアンス職員意識調査」(相模原市コンプライアンス推進委員会実施。以下「職員意識調査」という。)における「仕事にやりがいを感じている職員ほどコンプライアンス意識が高い傾向にある」との結果から、庁内公募制度等の更なる活用や特定の職務分野に

従事させる専任職制度の職域の拡大を図るなど、職員の意向や適性を踏まえた適切な職員配置により、職員の意欲とやりがいの向上に取り組み、コンプライアンス意識を醸成するための基盤となる活力ある職場づくりを進めてまいります。

#### 【取組項目】

- ア 「相模原市人材育成基本方針」の改訂（令和3年3月）\*
- イ 「相模原市コンプライアンス推進指針」の改訂（令和3年3月）
- ウ コンプライアンス研修の充実
- エ コンプライアンス推進員を中心とした各所属におけるコンプライアンス意識の醸成
- オ 庁内公募制度等の更なる活用
- カ 専任職制度の職域の拡大（令和3年4月）

## 2 情報やノウハウの共有・議論ができる職場づくり

### （1）問題点の指摘・提言

情報やノウハウの共有・議論ができる職場づくりが必要である。

### （2）課題認識

これまで風通しの良い職場づくりを目標に掲げてきたものの、職場内のコミュニケーション不足、事務引継の形骸化や文書の未作成、また、所属間においては、縦割的な組織の考え方や目先の結論に捉われた狭い視野での議論等により、情報やノウハウの共有が不足していたものと認識しております。

こうしたことから、所属内や所属を超えた情報やノウハウの共有と真に必要な議論ができる職場づくりを進める必要があります。

### （3）対応方針

事業手法や知識及び経験等を継承するため、施策や事業の継続性に配慮

---

\* 本方針中（ ）内の年月は、取組項目の実施予定時期を記載しています。継続的に実施すべき項目や、適時実施する項目については、実施予定時期を記載していません。

した職員配置を行うとともに、日常的な指導やマニュアルの作成等に取り組み、これを将来に確実に引き継ぎ、活用することができるよう、適正な公文書の作成及び管理の徹底を図ってまいります。また、現状に則した単位での職場ミーティング等の更なる励行により、職場内のコミュニケーションを活発化し、情報共有や自由に率直な議論ができる風通しの良い職場づくりを進めてまいります。

さらに、市長、副市長、教育長及び全局区長等による情報共有及び意見交換の実施や、局内会議、部内会議の適時適切な開催のほか、市の政策に対する要望や提案等を集約し、今後の政策立案に広く活用するなど、全庁的な情報共有を図ってまいります。

#### 【取組項目】

- ア 施策や事業の継続性に配慮した職員配置
- イ 適正な公文書の作成及び管理の徹底
- ウ 職場ミーティングの更なる励行
- エ 政策に対する要望等の集約及び活用（令和2年7月～）

### 3 内部統制等の強化

#### （1）問題点の指摘・提言

内部統制等を強化し、組織の監視・監督体制を充実させるべきである。

#### （2）課題認識

これまで市職員からの内部通報を受けるための公益通報制度、公文書管理体制など、様々な内部統制に関する仕組みを構築してきたものの、公文書作成の不徹底や、制度が庁内に浸透していないために公益通報の実績がないことなど、実効性を伴っていない状況にあります。

このため、本年4月1日に施行された改正地方自治法に基づく内部統制制度の適切な運用を始め、法改正や現行制度の運用状況などに応じた改善や新たな取組の検討が必要と考えております。

### (3) 対応方針

改正地方自治法に基づく内部統制制度について、「相模原市内部統制基本方針」に基づき着実に運用するとともに、運用状況を踏まえたより実効性のある制度とするための不断の見直しを行ってまいります。

また、組織の自浄作用を発揮するため、公益通報制度が活用されるよう、本年6月の公益通報者保護法の改正による公益通報対応業務従事者の守秘義務の厳格化など、通報により不利益を受けない旨を改めて職員に周知し、通報に係る心理的障壁の軽減等に努めてまいります。加えて、公益通報者の範囲が退職者等にも拡大されることから、より効果的な運用方法となるよう見直してまいります。

さらに、市民により通報された不適切な事務処理等についての的確に把握し、是正に繋げるための仕組みづくりを行ってまいります。

これらの取組に加え、公文書に係る管理・監督体制の強化など、重層的な内部統制体制の構築を図り、適正な事務執行の徹底を図ってまいります。

#### 【取組項目】

- ア 内部統制制度の着実な運用（令和2年4月～）
- イ 「相模原市職員等の公益通報に関する規程」の改正（令和4年3月）
- ウ 市民の声システムによる不適切な事務の的確な把握及び是正（令和2年8月～）
- エ （仮称）公文書監理官の設置による指導・監査等の実施（令和3年4月～）

## 4 人材の育成（スペシャリストの育成）

### (1) 問題点の指摘・提言

専門的な事業を推進することがある場合、適切な業務の推進に資するため、ゼネラリストだけではなく、その分野のスペシャリストを育成する必要がある。



## ( 2 ) 課題認識

土地区画整理事業のように高度な専門性が求められる事業を適正に推進するために必要な関連法令等に精通した専門領域における豊富な経験を有する職員の育成が十分でなかったと考えております。

このため、スペシャリストの育成については、専任職制度の活用など既存の取組の実効性を高めるとともに、専門的な研修の実施や民間事業者などの外部の知識や経験等の効果的な活用により、業務を推進していくことが必要であると考えております。

## ( 3 ) 対応方針

各分野におけるスペシャリスト育成のため、外部研修機関等への派遣を積極的に実施し、業務の多様化や高度な専門性が求められる業務に対応できる職員の育成を図ってまいります。

また、多様化・複雑化する行政課題に対応するため、平成30年度より配置している特定の分野に従事する専任職について、引き続き、組織における専門性の向上を図るため、他の専門分野への職域の拡大を図ってまいります。

より高度な専門知識が必要とされる行政課題については、専門分野の民間への委託など、外部資源の効果的な活用を図るとともに、民間経験や専門性等を有する任期付職員等を採用するなど、柔軟な人材確保を進めてまいります。

### 【取組項目】

- ア 専任職制度の職域の拡大（令和3年4月）
- イ 外部研修機関等への派遣
- ウ 民間経験や専門性等を有する人材の確保
- エ 高度な専門性等を有する外部資源の活用

## 5 適正な人員配置

### (1) 問題点の指摘・提言

部署ごとの業務量、業務内容等を適切に把握することによって、適正な人員配置を行うべきである。

### (2) 課題認識

一部の所属においては、職場環境や職員個々の状況等の把握に不十分な点があり、結果として業務を推進する上で課題があったものと認識しております。

そのため、各所属における業務内容や勤務状況等をよりの確に把握し、適切な定数配分及び業務の継続性や人材の育成などに配慮した適材適所の人員配置が必要であると考えております。

### (3) 対応方針

急速に変化する社会・経済情勢に的確に対応し、市民に真に必要な行政サービスを提供できる体制を構築するため、局区等ごとに常に定数配分や職員配置に係るニーズや課題を整理し、適切な定数配分や適材適所の職員配置を行ってまいります。

また、各所属が所管する業務内容や課題等の実態を的確に把握しながら、長期的な事業の継続性に配慮した職員の配置を行ってまいります。

その上、その時々々の行政課題や地域課題の解決に向けて、民間経験を有する即戦力となる人材や市が求めるスキルと専門性を真に備えた人材の確保等に取り組むなど、施策や事業が適切に推進できる柔軟な職員配置を行ってまいります。

## 【取組項目】

ア 今後の行財政構造改革に向けた取組や各所属へのヒアリングなどを踏まえた真に必要な定数配分及び職員配置

イ 施策や事業の継続性に配慮した職員配置

ウ 各局区等による、より主体的かつ柔軟な定数配分及び職員配置

エ 民間経験や専門性等を有する人材の確保

## 6 財政改革

### (1) 問題点の指摘・提言

財政改革を実施し、適切な財源を確保すべきである。その上で、コストカットの側面だけにとらわれ過ぎず、真に必要なものに配分する予算の立案がなされるべきであり、有効な財政改革プランの策定が望まれる。

### (2) 課題認識

これまでと同様の行財政運営を続けた場合、持続可能な都市経営はおろか、いずれは真に必要な行政サービスの提供すら困難となることが見込まれることから、将来に向けた財政基盤を確立するため行財政構造改革が必要と考えております。

### (3) 対応方針

行財政構造改革は、中長期的な収支均衡を念頭に置きつつも、事業費の縮減やスリム化を図ることを主目的としたものではなく、様々な行政課題に対応できる行財政構造の再構築を図るとともに、将来の財政環境の変化に機動的・弾力的に対応できる財政基盤を確立する取組です。

今回策定する(仮称)相模原市行財政構造改革プランにおいては、中長期的な財政状況を考慮の上、事業の選択と集中を名実ともに行うこととし、財政運営上、「本市が特に重点的に力を入れる分野」や「本市の個性を生かした取組」についても、明確に設定することとします。

新型コロナウイルス感染症の影響により、市税収入の落ち込み等が懸念され、本市財政を取り巻く環境は一層厳しさを増すものと想定されることから、本改革プランの策定はこれまで以上に重要になるものと考えております。

このような理念のもと、感染症収束後における本市の目指すべき姿を踏まえ、令和3年3月末を目途に改革プランを策定することとし、持続可能な行財政構造の再構築に取り組んでまいります。

#### 【取組項目】

ア (仮称)相模原市行財政構造改革プランの策定(令和3年3月)

イ (仮称)相模原市行財政構造改革プランに基づく行財政運営の実施(令和

3年4月～)

## 7 ハラスメント対策

### (1) 問題点の指摘・提言

ハラスメント相談体制が十分に機能していなかったと思われ、相談窓口の更なる周知や相談に対する制度的・心理的障壁の除去が図られるべきである。

### (2) 課題認識

これまでハラスメント防止対策に取り組んできたものの、職員意識調査の結果において、ハラスメントを受けていると感じている職員は全体の8.1パーセントに上ります。

相談があった場合には、個別に解決に向けた対応を図っているところですが、守秘義務やハラスメント被害者を守る観点から、相談者の意向に配慮するために一時的又は部分的な対応に限定され、職場環境としての根本的な問題解決に繋がりにくいという大きな課題があります。

また、ハラスメントを受けていると感じている職員のうち約30パーセントがどこにも相談できないと回答していることから、ハラスメント被害者等が相談しやすい体制を構築する必要があります。

### (3) 対応方針

ハラスメントに関する正しい知識を身に付けるとともに、根本的な原因について深く考え、職員一人ひとりがハラスメント防止対策に取り組むことが必要です。そのため、より幅広い職位に対するハラスメント防止研修の実施や、ハラスメント防止ハンドブック及び庁内機関誌等による周知啓発に加えて、各課・機関に配置しているコンプライアンス推進員を中心に、各所属におけるハラスメント防止意識の醸成を図ってまいります。

ハラスメント相談窓口につきましては、ハラスメント相談に当たる職員の外部研修の受講等による資質の向上を図ってまいります。また、新たに外部相談窓口を設置することによって、休日や夜間の更なる受付時間の拡大や、相談に対する心理的障壁の軽減を図り、より相談しやすい環境を整

備するとともに、相談窓口の利用が図られるよう、引き続き、庁内周知を図ってまいります。

また、ハラスメント相談事案の解決に向けては、相談者の精神的なケア及び意向に寄り添った対応を図るとともに、組織的・根本的な解決に繋げるための方策を検討してまいります。

#### 【取組項目】

- ア コンプライアンス推進員による各所属におけるハラスメント防止意識の醸成
- イ ハラスメント防止研修の拡充
- ウ ハラスメント相談窓口受付時間拡大（令和2年6月～）
- エ ハラスメント外部相談窓口の設置（令和2年11月）

### 8 外部からの市職員に対する強い要求への対応策

#### （1）問題点の指摘・提言

不当要求行為等対応マニュアルに沿った対応を基本に据えつつも、コンプライアンス推進課への積極的な相談を推奨するなど、体制を強化することも検討すべきである。

#### （2）課題認識

公共の福祉に反する利己的なクレームに対しては、不当要求行為等対応マニュアルに基づき、対応を図ることとしておりますが、若手職員など不当要求行為等に対する経験が少ない職員もいることから、継続的な全庁への周知啓発、体制の再確認等が必要です。

#### （3）対応方針

市民の声を傾聴し、市民目線に立った行政サービスの提供に努めてまいります。一方、公共の福祉に反する利己的なクレームなど、不当要求行為等に対しましては、毅然とした対応を図り、「市民平等の原則」に則った適切な対応を図ってまいります。

また、コンプライアンス推進課において、引き続き、全庁への周知啓発を

行うとともに、個別ケースに応じた実践的な研修の実施など不当要求行為等を断るための各課・機関への支援を行ってまいります。

#### 【取組項目】

- ア 不当要求行為等対応マニュアルに沿った適切な対応
- イ コンプライアンス推進課による各課・機関への支援

### 9 適正な公文書の作成・管理

#### (1) 問題点の指摘・提言

公文書管理条例の遵守により、適正な公文書の作成・管理の徹底が図られるべきである。また、遵守状況の点検や作成が義務付けられる文書の範囲の見直しなどが望まれる。

#### (2) 課題認識

本市では、平成25年に公文書管理条例を制定しましたが、本条例の目的を十分認識した公文書管理が全ての所属に浸透しているとは言えず、市の意思決定に至る過程等が文書で確認できないなどの不適切な状況が発生しております。

このことは、公文書は市民共有の知的資源であるという重要性を認識し、作成、保存等を適切に行うことに対する職員の意識不足、公文書の取扱いに対する組織としての管理体制に課題があったものと認識しており、今後は、本条例の目的を十分認識した適正な公文書管理を徹底するための更なる取組が必要と考えております。

#### (3) 対応方針

職員が公文書管理条例の目的を十分認識し、公文書の作成、保存等を適切に行うため、各課・機関の文書管理の統括責任者である所属長を対象とした研修を新たに実施し、所属長から職員へ文書作成指示を徹底するとともに、引き続き、階層研修における公文書管理に関する科目の設定、新規採用時における実務研修等の実施、文書主任研修の充実を図ってまいります。

また、作成する文書を明確化し、作成上の留意点を示した「公文書の作成

に関する指針」については、作成が義務付けられる文書について、具体的な範囲等の見直し等に取り組んでまいります。その上で、第三者の立場から実施機関の公文書管理の状況をチェックし、指導改善を行うために、(仮称)公文書監理官を設置することにより、公文書管理の適正性を確保する体制を構築してまいります。

#### 【取組項目】

- ア 文書管理統括責任者(所属長)研修等の実施(令和2年11月~)
- イ 「公文書の作成に関する指針」の改訂(令和3年3月)
- ウ (仮称)公文書監理官の設置による指導・監査等の実施(令和3年4月~)

### 10 入札及び契約に関すること

#### (1) 問題点の指摘・提言

入札及び契約に関する専門部署である契約課の知見を十分に活用し、契約に関する事前のチェック等が行われるべきである。

入札監視委員会の対象案件の拡大、機能強化を図るべきである。

#### (2) 課題認識

入札・契約事務(以下「契約事務等」という。)は、事業実施や予算編成などと一体不可分でなされるものであることから、事業の企画立案時や予算要求時において、契約手続の観点から、入札・契約手法が適切であるか、予算科目との整合性が図られているか等の事前チェックを行うことが必要ですが、こうした体制が不十分であったものと認識しております。

このため、契約事務等に関するチェック体制を強化する必要があるものと考えております。

#### (3) 対応方針

入札・契約手法の適正性や予算科目との整合性などを確認する事前チェックについては、契約課が新たに作成する契約事務等に係るチェックリスト等を活用するなどし、各局区等との連携によるチェック体制を構築して

まいります。

また、事業実施に係る庁内の意思決定においては、これまで事業内容や財源確保の観点を中心に議論がなされてきましたが、一定の基準に該当するものについては、意思決定の過程において、契約の専門部署である契約課が議論に加わることとします。

これらに加え、既に、事業担当課が執行する契約のうち工事請負費が一定額以上含まれるものについては、本市の競争入札参加者選定委員会へ付議することとしたところですが、今後、事業担当課が執行する契約のうち一定額以上の業務委託契約等についても入札参加要件の審議の対象とするなど、同選定委員会の審議対象範囲の拡大を図ってまいります。

さらに、契約締結後についても、外部の入札監視委員会の審議対象範囲を拡大し、第三者の視点によるチェック機能の充実を図ってまいります。

#### 【取組項目】

- ア 意思決定過程における議論への契約課の参加（令和3年4月～）
- イ 契約課と各局区等との連携によるチェック体制の構築（令和3年4月～）
- ウ 競争入札参加者選定委員会の審議対象範囲の拡大（令和3年4月～）
- エ 入札監視委員会の審議対象範囲の拡大（令和3年4月～）



## 結びに

---

本方針につきましては、第三者委員会からの組織運営に係る10項目の提言に対し、本市の課題認識と改善に向けた取組方針を記載させていただきました。

今後、既存の取組を含め、当該方針に記載した制度や仕組み等を、いかに生きたものとして機能させるかは、これを運用する職員次第です。

相模原都市計画事業麻溝台・新磯野第一整備地区土地区画整理事業における問題については、特定の職場で起きた事としてではなく、職員一人ひとりが自分の事として受け止め、将来に向けて相模原市職員としての意識をどのように変えなければならないのか、変えていくことができるのかを自身に問いかけ、行動する必要があります。そして、一人ひとりの行動を結束し組織力を高め、これを大きな原動力として旧来の組織風土を改革していかなければなりません。

このような考え方の下、市民の皆様の信頼の回復に向け、職員一丸となって本方針に基づく取組を始めとした組織運営の改善に、強い意志を持って臨んでまいります。

なお、本方針につきましては、令和4年度までの3年間で1つの区切りとし、毎年4月に前年度の取組結果について市民の皆様にご報告するとともに、附属機関である相模原市コンプライアンス推進委員会に報告及び意見聴取を行い、振り返りを行うことで、より効果的・実効的なものとなるよう取り組んでまいります。

相模原市総務局

コンプライアンス推進課

〒252-5277 相模原市中央区中央2丁目11番15号

電話 042-707-7040(直通)

FAX 042-769-4445