

令和7年度 第1回仙台市コンプライアンス推進委員会 議事概要

日 時：令和7年9月4日（木）13時00分～15時00分

会 場：仙台市役所本庁舎3階 第1応接室

出席者：藤本章委員長、梅内淳副委員長、栗原さやか委員、菅原恭子委員、鈴木江美子委員、
田尾祐一委員、谷田至史委員、矢口義教委員、山田洋子委員

〔欠席〕小山かほる委員

議事：

1 開会

2 議事

(1) やりがいを高める施策について（報告）

(2) 令和7年度職員意識調査の見直しについて（協議）

3 閉会

<配付資料>

【資料1】職員のやりがいや意欲を高める環境づくりについて

【資料2】令和7年度職員意識調査の見直しについて

【資料3】令和7年度職員意識調査設問（案）

【参考資料1】令和6年度コンプライアンス推進に係る職員意識調査報告書

1 開会

○藤本委員長

皆さまにはお忙しいところご出席いただきまして誠にありがとうございます。本年度第1回目の会議でございます、なにとぞよろしく申し上げます。外部委員の皆さまにおかれましては、引き続きということございまして、また、市の内部委員の皆さんは、4名全員が本年度から新たにということになりますので、あわせてよろしく願いいたします。昨年度の本委員会での協議を踏まえながら、今年4月には、令和7年度から令和11年度までを計画期間とする「仙台市コンプライアンス推進計画」を策定したところでございます。本日の議題は、計画で目標の第一に掲げた「やりがい」、また、計画策定の基礎資料や指標として活用しております「職員意識調査」に関するものとなっております。引き続き、コンプライアンスの推進に向けまして、なにとぞ忌憚ないご意見を賜りたいと思っておりますので、よろしく願いいたします。

それでは議事に先立ちまして事務局から定足数について申し上げます。

○事務局（コンプライアンス推進担当）

定足数についてです。本日は小山委員が欠席となっておりますが、全10名の委員のうち、過半数となる9名の委員にご出席をいただいておりますので、当委員会の設置要綱5条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。

○藤本委員長

それではしばらくの間進行を務めさせていただきます。今年度初めてということですので、委員の皆様から一言ずつ自己紹介をお願いします。

(各委員より一言ずつご発言)

どうもありがとうございました。1年間どうぞよろしくお願いいたします。まず、議事録署名委員の指名をさせていただきます。50音順になっておりまして、今回は谷田委員にお願いいたします。それでは報告事項として、議事(1)「やりがいを高める施策について」でございます。事務局から説明をお願いします。

2 議事

(1) やりがいを高める施策について(報告)

○事務局(コンプライアンス推進担当課長)

<【資料1】に基づき説明>

○藤本委員長

やりがいに関しては、昨年度本委員会で協議を重ねながら策定した「コンプライアンス推進計画」において、目標の第一に位置付けております。本日は、職員意識調査等に基づいた深掘りと、コンプライアンス推進担当の取組みを中心にご報告いたしました。

なお資料にあります、副市長懇談会について若干補足をいたしますと、この年は3月11日に地震がありまして、その時点で新規採用職員の4月1日付の配置はほぼ決めておりました。本来はそこに配置をしなければならないし、3月末で退職する人は辞めることになるんですが、それをとにかく1か月ずらして、採用職員は全員人事課付けにしまして、避難所対応、一部は避難所に行かなかった人もいるんですが、概ね現場対応・震災対応ということで配置しました。今回の企画の意図は2つあって、一つは新規採用職員は市役所の業務がほぼ分からない中で避難所に行って、一番困難な業務に対応することになりましたので、お詫びの気持ちはずっとありました。また、このメンバーも15年目になって係長になったり、一部は管理職になったりしていますので、15年間の経験をどのように次に繋げていくのか、期待も含めて場を用意したところなんです。結構なメンバーが集まりましたので3回に分けてやることにしました。総じてプラスに受け止めていただいているというのが一番で、避難所対応も新規採用だからお叱りをいただく例もありましたが、むしろ頑張れと肯定的に言われた職員も結構いました。その後職場に配置になったとき、当時の経験を基礎にしながら自分の担当業務にどう活かしていくかについてプラスに作用している感じでありました。市役所の入庁年度で輪切りにして考えることはあまりないのですが、そういう反応で、結果的に良かったと思っています。意外と変わってきていると思ったのが、資料の6ページにありますように、この世代は30代以上になってきているのですが、30代から見ると仕事に重きを置かない人が多くなっているというコメントが散見されます。私らの世代から見るとこの世代に対して思うこともありますけれども、この世代においても若い人に対してずれている、考えに違いが出ている。これは特徴的なことだと思います。私の見方自体も変えないといけないと思いましたが、非常にいい機会だったと思っています。

それでは、委員の皆様からご意見などをいただきたいと思っておりますのでよろしくお願いいたします。

○菅原委員

やりがいは人それぞれ違うというところが難しいと感じています。資料のアンケートにもありましたが、人それぞれやりがいの感じ方が違うので、何か一つやればみんながやりがいをもってやっていける体制になるのかというところではない。色々な対策を輻輳的にやっていかないといけないと思っています。大前提として、自分の時間、ワーク・ライフ・バランスのライフの部分の部分が大事だと考える人が増えてきているというのは実感としてあります。休みやすい体制作りや超過勤務が多くなりすぎないような体制作り等が基盤として必要だと思います。

そのうえで一人一人のやりがいをどうやって見出していくのかを考えたときに、部下一人一人がどういうところにやりがいを感じているかに、上司が思いを巡らすことも大事だと思います。先進的な新しい仕事にチャレンジしたい人もいれば、決まった仕事をきっちり確実にこなしたい人など、色々な人がいます。部下がどういうことにやりがいを見出してやっているのかを見る力を、上司が身に着けていかなければいけないと思いました。資料の7ページ、コンプライアンス推進員研修ということで、ポスト課長職を対象とした研修があります。そのときに部下のどういうところをみて、どういうタイプならどのように指導していくのか、やりがいが引き出せるのかといったコツを各課長が学んでいければいいと思います。職場で見ていると、課長がとても忙しく、一方で業務の達成も大事なので、部下の育成指導と両輪でやる必要がある。課長が仕事をやりながら部下の面倒も見られる体制を各組織で作ってあげればいいと感じました

○鈴木委員

私のいる職場は技術系が多いんですけれども、女性の割合も高くなってきています。私が若いころ、子育て中のころは、職員人数にも余裕があり、早く帰っていいよと温かい目で送り出してくれる状況でした。ここ10年ぐらいは、女性で育児をされている方は当然早く帰らないといけないということが一般的になってきて、それにプラスして、男性の方もご自身のお子さんの面倒や親御さんのお世話があって、早く帰らなければいけない状況をベースに、仕事を組み立てないといけないようになってきたと感じています。

そういう職員の割合が各所属で高まっている中、そういう人だと所属で課長が把握して、仕事の量を抑えなければならぬと配慮をする。面談をしても課長からそういう話を聞きます。意外だったのが、先日、そのような配慮を受けている職員が、自分は仕事を預けてもらえないようで、信頼されていないように感じるという話をしてきたこともありました。気を遣って配慮している管理職に対し、もっと活躍したいという思いのある当事者、そこにギャップも結構あるのかなと思いました。その点を気づけるような意識づけも管理職には必要と感じたところです。

○谷田委員

最近経験したことでいうと、新規採用職員と中堅職員との懇談会をやっておりまして、テーマが色々あるんですけれども、役所に入って変だと思ったことを聞いたときに、区役所が窓口8:30~17:00になっていて、繁忙故、例えば入力や審査といったバックヤードの仕事をしながら窓口に出ないといけない状況が増えていきます。最近民間企業から採用された職員が、役所はバックヤードの仕事の時間をとっておらず驚いたと言っていて、言われると確かにそうだ、時間外にやるということなのか、みたいな話で盛り上がりました。業務の忙しさにに対して職員がどう思っているのか、考え方も変わってきています。あと今回の資料でも感じたんですが、「職員のやりがいや意欲を高める環境づくり」という点で、ワーク・ライフ・バランスの確保は比較的高い割合にあります。そこに対する施策についてあまり具体的なものがないんです。こういう「〇〇をやります」というのは、職員に対するメッセージでもあると思

います。例えば他の都市では窓口時間の短縮をしているところもあって、職員も当然そういう情報を知っていますので、具体の施策に繋げていくことがもう少しあってもいいのではないかと思います。

もう一つは、職員によって感じ方が大きく違うと思ったことがあって、懇談会でも紙が多いという話がよく出るんですけれども、紙が多くてうんざりするという職員が割と多い中で、こんなに紙が多いところ、電子化やオンライン化ができる、これこそが自分がやるべき天職だ、これほどやりがいのある仕事はありません、このような仕事を与えられてやりがいを感じていますと言ってきた職員がいました。やはり適材適所を考えないといけないと実感しました。新しい仕事を与えられて、苦しいと感じる職員もいれば、意気を感じて突然パフォーマンスが上がる職員もいて、見極めが難しいんですけど、ハマるとうまく行くんだなと感じた次第です。

○山田委員

仕事に対するやりがいというのは、達成感やモチベーションの維持に繋がる、組織活性化に欠かせない要素で、職員一人一人がいきいきと仕事をするために、周囲が環境づくりしていくことがとても重要だと思っています。一方で、仕事のどういうところにやりがいを感じるかというのは、年齢や経験値、また希望する業務についているのかとかに左右され、異なってくる可能性があると感じています。自分の経験を振り返ってみると、入庁したての頃、仕事に対するスタンスが未熟だったからだと思うんですが、仕事がつまらない、自分を成長させてくれるもっと別の仕事があるのでは、と思う毎日でした。2・3年ぐらいたったあたりから、責任ある仕事等を担当するようになって、仕事の手ごたえを感じながら自分の役割も見えてきて、やりがいも感じられるようになってきたと記憶しています。今、価値観の多様化という話もありますけれども、仕事に対する意識ややりがいの感じ方には非常に個人差があって、しかも変化していくものではないかと思っています。

資料の4ページ「やりがいを高める対応策」では、4つの視点で具体的な取組みが挙げられていて分かりやすいと思いました。普段から若い職員を見ているのでそう思うのかもしれないんですが、4つの視点でいうと、①の、今回重点にもなっている「市政における仕事の役割理解」が若い職員にとって一番基本になるところだと思います。ここをしっかりと学んでもらう、理解してもらうことが基本であり重要だと思っています。あとの成長・挑戦への後押しは、追加的な要素として入ってくると思っています。

「具体策」では管理職向けの研修が書いてあります。現場ならではのかもしれませんが、内部研修、制度についての勉強会、職場のOJT等に所属単位で一生懸命取り組んでいます。若手職員に通常業務以外の活動や役割を持たせて、活発に動いている姿が見られるものです。職員向けの育成指導に繋がるような職場単位の研修が、一番右側の「各所属での取組」のメニューに入ってきてもいいのかなと感じました。

○栗原委員

やりがいの多義性というか、世代等によっても考え方によっても、考えるものが違うと感じました。やりがいがなぜ出てきているかというところ、資料の1ページにもあるように、「組織の業務遂行や組織の持続性に影響を与える」というところで、ただ職員意識調査の始まりを思い返してみると、エンゲージメントというか、いい職場・働きたい職場であれば、それに対して恥ずかしくない行動をしていく、そういった観点からやりがいというのがでてきたと記憶しています。ただやりがいという言葉で表現すると、成長の要素も入ってきますので、いい職場だと感じる、働きたいと感じる、自分が認められて長くないと感じるといったところと少しずれがでてきてしまうと感じています。根本には、自分のことを見てくれていること、自分のやったことを評価してくれること、それをフィードバックしてくれること、1ページの「自分の仕事の成果や取組姿勢を上司や同僚から認められること」これが基本的なところだと思います。それに対して、成長やチャレンジの部分はやりたい人がやる時の+αのオプシ

ョンではないかと資料を見ながら感じました。どちらも大事ですが、濃淡を考えてもいいと思います。

それから、最近他社のコンプライアンスのアンケートを見ていると、やはり、人材不足・人手不足が多く要因に挙がっていると感じています。1 ページ目の「業務量に見合った適正な人員配置が実施されること」にも共通しますが、人が足りないとなかなか思うとおりの仕事ができない、目を配ろうとしてもその時間が作れませんので、いらぬ業務を減らす、DX でなくしていくことを並行していくのも重要な施策だと思います。

最後に、全体が見えないと自分の仕事の位置づけが分からないですし、何がどう役に立っているか、感じられないと思います。それにプラスして、全体を見る人がいないと、細分化された業務があがってきたときにミスがあるかどうかチェックできないと思います。AI を使っても同じだと思うんですけども、AI で効率化をはかっても、そこにミスがあるかどうかは全体図を見ている人でないと判断がつかないことがありますので、長い目でみて、効率化はするけれども、そこを超えて本来の全体の姿をチェックできるような人を育成していく、そのための時間を作ることも重要だと感じました。

○田尾委員

全体としては、分析して深く考察を加え、一部作戦を開始するというところで、手触り感があってよくできていると思います。企業でも同じような問題があって、分析するとこのような形になると思います。

中身については、色々な価値観の人がいて、やりがいの低下傾向についても一つではないと思うんですね。1 ページの項目も大きく分けると、一つはやはりワーク・ライフ・バランス、もう一つは自分が主体的にできる仕事、上司が認めて応援してくれる、意味のある仕事がしたいということがどれだけ実現できているかだと思います。やりがいとこれだけ中長期で低下していますので、中心に取り上げることには正しいと思います。意味のあるテーマで進めようとされていると思います。

作戦部分のところでは、色々ある中で、副市長・トップと直接ミーティングをする。これはとても意味のあることだと思います。我々も同じような問題に対して、社長が2 か月ぐらいかけて、5~6 人ずつのミーティングをほぼ全職員とやりました。その結果、そこまで上がると思わなかったんですが、会社に対するロイヤリティ・やりがいがぐっと上昇して私もびっくりしたことがあります。大人数でやるんじゃなくて、5~6 名とか互いに意見交換できるような形でやった結果それだけ上がりました。そういう意味でこの作戦は効果があるのではないかと思います。6 ページのコメントを見ると、仕事を主体的にしたい、指示待ち傾向が強い職員がいる、やりたいことができない等と感じている職員がいる。ここを打破するためには、市として一番やりたいことはこういうことだ、こういう仕事をやってほしいんだ、こういう成長をしてほしいんだ、ということ伝えて向こうの意見も聞く、それが一番相手の心をつつと思います。そういう意味でも良いと思います。他の例でいうと、Google などでは、社員全員に自分の持ち時間の2 割は、普通の仕事を止めてやりたいことをやれという指示を出していますので、本人が主体的にできるようなやり方を、副市長がお話しされるのもいいし、あるいはそういう制度を作って目に見えるようにするというやり方もありだと思います。作戦は分析・考察がよくできているので、さらに付け加えていただければと思います。

最後に質問ですが、令和7 年度から11 年度までの計画で目標を掲げている中で、今回目標1 を取り上げた趣旨をお伺いしたいです。また、退職者の多さが議論の一つになっているとのことですが、退職者が多い理由をどういうふうに捕まえているか教えてください。

○事務局（コンプライアンス推進担当課長）

コンプライアンス推進計画は目標3つありますけれども、今回目標1をとりあげたのは、やりがい
が、コンプライアンスだけでなく、仙台市の施策を動かしていく中で一番の起爆剤になるという意識
を持っておりましたので、メインで取り上げたというところでございます。

○田尾委員

この目標1が一番のメインで、目標2・3は以前の説明のとおりということでよいでしょうか。

○事務局（コンプライアンス推進担当課長）

はい、目標2・3については、粛々と取り組んでまいりたいと思っています。

○人事課長

退職者が多いという理由についてですが、確かに近年、自己都合退職が増加傾向にありまして、年代
別で見ると若い人が増えているのはあるところと思います。やはり労働力人口が流動的になっていると
ころもありまして、一定、転職している人が増えてきているというのは肌感覚として受け止めていると
ころです。一方、本市においても社会人採用を積極的に行っており、今働いている方を途中で採用しよ
うという取組みも行っているところですので、裏返しで出ていく人も多いと考えております。家族の介
護や転勤といった避けられない事情での退職もあります。相対的に若年層の職員が増えてきていること
もあり、相対的に若干増えてきていると受け止めているところではあります。

○田尾委員

企業からすると、県や市は人気のある職種で、そういうところに我々の人材が逃げていくのを引き留
めていく状態があったものですから、魅力のある仙台市みたいなところで退職者が多いのはどうしてな
のかなと思った次第です。

○藤本委員長

補足しますと、従前は、処遇等は大企業ほどではないが、一生続けられる職場という印象があったん
だと思いますが、最近の若い人はそうではないようになってきている。一つはキャリアについての考え
方が違っていると思います。私らのように一つの場所にずっといてキャリアを積んでいくという考えを
中心に来たものからすると、今の人は、色々な分野で仕事をするのがキャリアの蓄積だと考えている
ように思います。役所を辞めて民間に行っても、その民間に必ずしもずっといるわけではないという人
の話も聞きますし、そのような積み方で自分の全体のキャリアをイメージしている。

自分の経験として、20年前の課長・部長のころに経験してずっと棚の引き出しに置いていたものが、
あるきっかけで20年後に突然、課題を考えるヒントとして出てきて、色々な判断をしているというこ
とがあります。そういうふうにキャリアを積んで、後日突然繋がることがあることを踏まえると、市役
所の中の色々な分野で様々な経験を蓄積していくという選択肢もあることをちゃんと若い人に説明し
ないといけないかもしれないと思いました。そう思えば市役所にいてもいいかなということをもっと説
明しないといけない。市役所が面白くなって辞める人もいるかもしれませんが、必ずしもそうでもない
ように思います。

○矢口委員

今回やりがいに注目したことはとてもいいと思います。低下している状態がこのままでいいのだろうかと考えていましたので、この場を設けていただいたことは良かったと思います。

組織論の観点からバーナードという人が、組織は共通目的が浸透するからこそ組織の構成員、従業員の貢献意欲が出てくると言っています。共通目的が浸透しない場合どうするかというと、ワーク・ライフ・バランス、褒めてあげる、聞いてあげる、背中を押してあげるなど、周囲が与えてやって繋ぎ止めていかないといけなくなる。ハズバグがいう衛生要因になるんですが、共通目的が浸透して仕事そのものから満足ややりがいを得られることにおいては、副市長がお話しされてきたような会合、市政における役割理解、できれば本当は、市長も含めてやってもらったりするのが一番いいかなと思います。

また、人間の欲求という観点ではマクレランドという人が、達成欲求が満たされると自己効力感に繋がると言っています。達成欲求を満たすためには挑戦する意欲を引き出さないといけない、そこで重要になるのが、起業家精神（アントレプレナーシップ）という考え方です。これは会社を起こすだけではなくて働き方のありかたとしてのアントレプレナーシップです。それから、失敗を許容する。エジソンや本田宗一郎は、成功の反対は失敗ではない、成功の反対は何もしないことであると言っています。何もしないことが一番駄目なことで、失敗は成功に向けてのプロセスである。その人のキャリアが不利にならないよう、挑戦したこと自体を認めてあげることが必要になると思います。

それから、上司がリーダーシップの意味をしっかりと理解しているかがポイントだと思います。伝統的な考え方は、いかに人や集団を動かして成果をあげるためにリーダーシップを使うかだったんですが、ここ 20 年ぐらいは、もっと職員の組織としてのあり方を考えるということで、オーセンティックリーダーシップ（本物のリーダーシップ）、サーバントリーダーシップ（リーダーは従事者である）といった考え方が出てきています。組織の構成員をいかに動かしていただくだけではなく、職場をポジティブに変えていくかが重要だと言われていきますので、管理職は学んでいただければと思います。

あとコミュニケーションのずれについて、感覚的なんですけど、昔は個人が我慢しながら働いてその中でも自分でやりがいを見出せていたのですが、今はそういう能力や忍耐力が低下しているので、よくよく説明してあげることが大事だと思っています。

○事務局（コンプライアンス推進担当課長）

やりがいを高める要因として、ワーク・ライフ・バランスの確保など、いわゆる外発的に環境を整えてあげることももちろん大事は大事なんですけど、仕事そのものにやりがいを見出すという内発的な要因をもう少し掘り下げていきたいと考えております。そういった中では上司の役割がとても大事になってくると思っています。特に、職員一人一人のやりがいの感じ方が違うというところがございまして、職員一人一人をしっかりと見て、そのタイプごとに、その職員ごとに、どういったアプローチをするといいのかを理解する、見る力を養うことが大事だと思っています。今年度のコンプライアンス推進員研修はポスト課長職を対象とした研修になりますが、今の若い職員の仕事に対する考え方も学ぶ研修とすることで、その点を少しでも前に進めたいと考えています。

○藤本委員長

栗原委員から話のあった全体を見ることについてのコメントをお願いします。

○事務局（コンプライアンス推進担当課長）

全体を見るというところでございますが、それぞれの職員が繁忙になってきておりますので、やりがいや意欲を高めるために有効なことに「業務量に見合った適正な人員配置」がありましたけれども、労働力人口が減っている中で人を増やすのが難しいところがある。人員配置が難しければ業務量に着目して、業務の効率化、思い切って業務をスクラップするという取組みを進めるところはありつつも、業務が細分化している状況がありますので、全体を見ることができる人を養っていくという観点は重要だと思います。やはり全体が見えないと、自分の仕事の役割の理解というところもなかなかできないところもありますので、そういった取組みにつきまして色々と勉強してきたいと思っています。

○谷田委員

全体を見るという話は、コンプライアンス、不適正なことをやらないという点では非常に大事だと思っています。仕事は個々に一生懸命やっているのに、組み合わせるとまずい方向にいくというのが時々あります。例えば町内会の話で、町内会長は色々な役割を担っていて、地元のお祭りもやれば、福祉に関して児童委員や民生委員の推薦も担っている。まちづくり推進課の職員がお祭りの話だけをしていると、自分ももっと色々なことをやっているんだが…という話になってしまう。全体を見てバランスの中で出し入れを判断していくことは業務上のミスを防ぐ、リスクを事前につぶすという点で非常に重要だという認識で聞いておりました。

○藤本委員長

やりがいという目標については、今年度主要なテーマとして進めていきたいと考えております。また次回以降も意見がありましたらお願いします。

(2) 令和7年度職員意識調査の見直しについて（協議）

○事務局（コンプライアンス推進担当課長）

<【資料2・3】に基づき説明>

○藤本委員長

意識調査は平成27年度から実施していますが、今回ご説明したような内容を基本に見直しを進めさせていただければと思っており、資料2が概要の説明、資料3が具体的設問の比較となっています。委員の皆様にはご覧いただきながらご意見いただければと思います。

○矢口委員

まず回答率70%程度というのはある程度高い数値だと思っています。これくらいあると標本誤差は十分に小さく、結果に及ぼす影響もせいぜい±1~2%程度もないと思います。ただコンプライアンスに関しては、隠れたところ、残りの一部のイレギュラーが大きな問題を起こしてしまうことがあるので、引き続きもっと回答率を上げていくのは大切なことです。

また、設問を減らしてコンパクトにしていくのはいいことだと思います。あと一つ一つの設問も長かったりします。例えば、資料2の5ページのQ14「あなたの職場は、進捗管理がままならなかったり、業務改善に着手する暇がなかったりするなど、処理が追い付かないほどのたくさんの仕事がある状況ですか」を例えば、「あなたの職場は、進捗管理や業務改善に支障をきたすほど、処理が追い付かないほど～」としてよりコンパクトにするのはどうかと思いました。

続けて6ページ、今回5段階にするということ。これをやると分析が大変になるのでないか、細かくやるのはいいんですがそこまでの労力に見合うか、というところも含めて一度やってみて、検証して従来の3段階でもいいことになれば、それはそれでいいと思います。

設問が統廃合されてきますので、統廃合や変更になったものも経年変化をみるために継続するような形がいいと思いました。例えば資料3の整理番号4「職場において、あなたの仕事に対するやりがいや意欲を高めるために、有効または必要だと思うことを選択してください」は変更後ももちろん経年変化の中に含んでいいですし、整理番号12「あなたの職場は、職員によるハラスメントを許さない雰囲気があると思いますか」も派生という形になるのですが、ぽっと出てくるよりは経年変化の中に含めてもいいのかなと思いました。

新しい設問の整理番号24・25は、整理番号23「あなたの職場は、個々の職員の背景や状況、任用形態に関わらず、チームの一員として互いに尊重する雰囲気がありますか」に統合できるのではないかと思います。整理番号23を例えば「個々の職員の…互いに尊重し、力に繋げていく雰囲気がありますか」とすれば、整理番号24「あなたの職場は、個々の職員の多様な価値観や経験等を、チームの力につなげていく雰囲気がありますか」をダイレクトに含みますし、ダイバーシティという言葉は使っていませんが、「個々の職員の背景や状況」に十分に含まれてくるので、多少文言を変えて一つの質問にしてもよいのではと思った次第です。

可視化して平均との差を見ながら自分たちの局がどこにいるのかを見るのは非常にいいと思います。イメージで分かるだけではなく、ここまでやっているのですしたらたぶん偏差もとっていると思うので、標準偏差を出して、平均からどのくらい離れているか。2つも離れていたらかなり下の方だとか、離れてはいるけれど標準偏差が1つのなかに収まっているからみんな大体のところには入っているだとか、数値で分かるようにすると思います。また、これから施策を考えるときに、なんとなくこのような意見が出ているからという定性傾向をつかみながら次の施策やアクションプランを出していったと思うんですけど、例えば、カテゴリAで重回帰分析をして回帰係数を出す。回帰係数が高いということはその施策を重点的にやると効果が出てくるという予測が立てられますので、定性と定量を合わせながらやって、有効な施策立案に結び付けていくことが大切だと思いました。

○事務局（総務部長）

大きく2つほどお話しさせていただきます。まず、属性を3段階を5段階に増やすという原案に対して、分析が大変になるのではないかとご意見をいただいたところです。このあたり事務局でもだいたい検討をしまして、これまでもこの委員会で結果の活用を考えるときに、極論を言うのであれば、匿名ではなく記名としたり、所属を書いてもらったりすると、課ごとの詳細な分析ができるという意見もいただいております。一方で、この調査は過去からの経年をとることも大事だと思っております。属性を具体的に取ると今の回答率が下がってしまうのではないかと、今の調査であっても職員から特定の不安についての意見があることから、そのあたりのバランスを考えたときに踏み込みすぎるのは難しいところがありました。ただ従来より細かな分析ができるよう、職位は5段階としたところです。実際やってみて、回答率がどう変わるか、見合った分析ができるか。今年度一回チャレンジさせていただきたいと考えております。

もう一つ結果の分析について、従来すべて直営で職員が分析してきたのですが、分析にかかる時間的労力もありますし、より専門的ところで言うと委託などして、そういったことに通じている業者などに分析してもらおうと、より効果的な分析をしていただけることもありますので、今後やり方の検討をさせていただきながら、より良い分析を考えていきたいと思っております。

○田尾委員

これまでも、結果が出ている資料等は拝見させてもらいました。事務も含めたコンプラと、やりがいに大別され、資料3等を見ると、事務も含めたコンプラはほぼ全項目で良化している、やってきた成果があがっていますので、もう一つのやりがいの方をメインテーマにあげるのだと思います。これまでも何回かお話しし、今日も最後にご説明いただいたように、結果をそれぞれの責任下にある部署ごとに見える化するのには、トップダウンをボトムアップに切り替えていくことで大変いいことだと思います。資料2の6ページで出ているような形で示すのもいいと思いますし、連続していく中では、目標比、平均比、前年比の増減、それぞれどうなのかという項目を入れていただくと、パフォーマンスがよく分かると思います。いずれにせよ、全体を見ているそれぞれの局のトップが、資料を見てこの一年のパフォーマンスがどうだったのか、平均比で低いところをどうやって改善するのかということを、具体的な年度の計画に入れていただいて、全体の中で最終結果を、何らかの形でパフォーマンスを評価していただくことをしっかりやっていけば、浸透度の割合は飛躍的に良くなるのではないかと思います。民間企業だったら当然結果によって査定されるわけで、そこは市と民間の違いがあって、どこまでやるかは仙台市の判断だと思いますが、数字を上げる、これに対する全員の意識を上げるという意味では、ある程度までこういう形でやるのがいいのではないかと思います。

○事務局（総務部長）

先ほどの全体を見るというお話の中でもありましたけれども、局区毎の傾向をしっかりと知らせる、それをきっかけとして各局区の詳細な部分を分析できるようにしていくことは非常に大事だと思っております。今年度から局区毎に、局長から課長まで集まる局内の会議に、コンプライアンス推進担当課長がお邪魔して、結果の報告・総務局からのフィードバックをさせていただきました。今年は、このような資料でやりましたが、次年度以降また検討しまして、さらに色々と分析したものをより活用できるように進めていければと思います。

○田尾委員

年度の計画値が項目ごとにありますが、誰がそれを置いているんですか。

○事務局（総務部長）

局区毎の目標は今のところ置いておりません。コンプライアンス推進計画の中で3つの目標に対し、意識調査に関するものでは4つ目標値を掲げておりまして、それとの比較になります。

○田尾委員

以前の委員会で議論した数値を置いているということですね、分かりました。

○栗原委員

回答をしやすくするために質問数減らすというのは賛成です。長くて質問数が多いと面倒な気持ちが出てしまうと思うので、必要な整理はしていただくといいと思いました。

仙台市か他社のアンケートか忘れてしまったのですが、自由記載欄でこんなに協力しているのに何に役立っているか分からないというコメントもあったかと思っておりますので、そういった意味から傾向を可視化したり、結果をフィードバックするのは重要だと思っています。他方で、属性の深掘りというのは、労力が許せばいいのですが、特定の懸念がありますので、場合によって担当部署の分析では属性を拾い上げるけれども、各局へのフィードバックの時には従来どおりの属性でやるなどをアナウンスするやり

方もあるのではないかと感じました。内部資料として細かな属性は拾っておくけれども、どこまで信じてもらえるかというのはありますが、特定されるような情報は所属には伝えませんという方法もあると思いました。

ハラスメントに関する質問の追加を予定されていて、「あなたの職場は、職員によるハラスメントを許さない雰囲気があると思いますか」という案、これでもいいんですが、「ハラスメントを見聞きしたときに周囲が注意したり、相談できるような雰囲気があると思いますか」という聞き方もあります。許さないという抽象的な聞き方ではなく、周囲の相談や注意の空気があるかという聞き方をすることもあるので、そういった観点から修正されてもいいかと思いました。

○事務局（コンプライアンス推進担当課長）

属性の深掘りについて、分析が複雑化するのではないかと感じるのは確かに懸念するところではございます。一方で、階層ごとに研修というのもしておりまして、職位ごとに傾向がつかめるのであれば、研修にフィードバックできるのではないかと考え、まず今回チャレンジさせていただければと思います。

設問については回答のしやすさも考えて、短くできるものは短くというところは引き続き考えてまいります。新設のハラスメントに関する設問についてもご意見については事務局で検討させていただきます。

○山田委員

職員意識調査は歴史があって、職員からすると毎年恒例の調査になってきていると思います。この調査がくると、正職員はもちろん会計年度任用職員にも声をかけて、できるだけ回答しようと呼応しているアンケートの一つです。確かに問数が多く一気に集中して回答していたと思いますので、内容を整理して問数を減らすことはありがたいと思います。

資料3の具体の設問案で気になった部分をお伝えします。整理番号3「あなたは、現在の自分の仕事にやりがいを感じていますか」、整理番号4「職場において、あなたの仕事に対するやりがいや意欲を高めるために、有効または必要だと思うことを選択してください」で今回テーマになっているやりがいに関する設問がありますが、やりがいそのものについては2問だけなんだと思いました。非常に個人差があるテーマだと思っていますので、「どういうことにやりがいを感じていますか」とストレートに聞くような設問が、やりがいについて深掘りするような設問が、あってもいいと思いました。もしかすると整理番号4「職場において、あなたの仕事に対するやりがいや意欲を高めるために、有効または必要だと思うことを選択してください。」に内包されているのかとも思いましたが。

それから整理番号7「あなたは、法令やマニュアル等に基づき適切に仕事をする事ができていると思いますか」は、毎年当たり前のことを聞かれているような気がして、昨年度の肯定的回答割合が95%超ですので、引き続き残す理由があるのかと思いました。

整理番号12「あなたの職場は、職員によるハラスメントを許さない雰囲気があると思いますか」については、「ハラスメントを許さない」は強めの表現だと思って引っ掛かりました。ハラスメントは職場で見聞きしたときに放置しないこと早急に対処できていることがとても重要で、「そういうことがされている職場ですか、ハラスメントが起きたときにそういうことができる雰囲気ですか」が確認できればいいと思っています。それらができているとしても、「許さない雰囲気ですか」と聞かれると、対応はできているけれどそこまでではないと思ってしまって、否定的回答を選んでしまうこともあると思いました。同じように整理番号14「あなたの職場は、進捗管理がままならなかったり、業務改善に着手する暇がなかったりするなど、処理が追い付かないほどのたくさんの仕事がある状況ですか」も、「追い付かないほどたくさんの仕事」の表現が強めだと思います。進捗管理がままならない、業務改善に着手できない、

こういう職場って区役所にもままあるんですけども、答えるときに「処理が追い付かないほど」に引張られて、そこまでではないかなと、否定的回答を選んでしまうのではないかと思いました。表現が気になったところです。

最後に整理番号27「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」ですが、先程のやりがい、提案挑戦にも呼応する設問だと思っています。挑戦の対応策のところに業務改善的な要素がありました。組織風土のカテゴリに入っていることもありますし、関連して「業務改善に前向きな・協力的な、職場・雰囲気ですか。全体として改善意欲がある職場ですか」というような設問があってもいいと思いました。

○事務局（総務部長）

やりがいの設問、提案挑戦に関する設問ですけども、ご意見のとおり、やりがいについてはより深掘りが必要だと感じております。現在担当している仕事が自分にあっているからやりがいを感じているとこともあれば、仕事自体はそうでもないが従来やっていたやり方を改善できたのでやりがいを感じているとか、チャレンジの結果やりがいを感じているとか、より詳細に確認することも必要かのご意見を聞いていて思いましたので、設問の工夫を考えてみたいと思います。

また、整理番号7「あなたは、法令やマニュアル等に基づき適切に仕事をする事ができていると思いますか」で一見当たり前のように私たちも感じていたころ、実は年代別に分析すると差が生じている状況もありましたので、基本のところを数字としておさえておかないといけないということで、いったんキープいたしました。ハラスメントや仕事の繁忙感については表現を工夫してみたいと思います。

○谷田委員

結果の活用と共有についてお話しさせていただきたいと思います。職場は個人の集まりで構成されているので、全員が同じ意識で働いているわけではありません。数字の浮き沈みは当然ありうる中で、数字を追って活用するという話は、活用側の活用の仕方とか、それをどう活かしていくのかについて、それなりの教育とかコンセンサスが必要なのではないか、短期の視野に取まらないようなものが必要なのではないか、職位の上のものを集めて議論や共有が必要なのではないかと感じました。

もう一点が、田尾委員が民間なら査定で使われますと話をされましたが、局次部長級はだいぶ人数が絞られますので、この人が異動したら数字の浮き沈みがあつたみたいな状況が明らかになるので、心しくはないかと思いました。

○事務局（総務部長）

毎年人事異動で各局区とも人が入れ替わりますので、数値そのものを真に受けることがいいのかどうかはありますが、一定傾向として、定期的に確認しながら、全体を見ながら、ということは大事だと思っています。フィードバックの場は、局長の会議やそれぞれの職位ごとの集まりなど様々あるかと思えますので、活用させていただきながらお話ししていけるように考えてまいりたいと思います。

○鈴木委員

属性の深掘りという点で、それほど分けなくてもいいのではないかという意見もありましたが、職位のほかに、実は技術職だと比較的、社会人枠で入ってこられる方が多いです。そういう人たちは前職では相当な経験を積まれて入ってくるが、役所の仕事の進め方の経験は浅いためギャップがある。職場の中でしっかりOJTができればいいのだが、なかなかできていないことで感じるギャップみたいなものを、日々の仕事の中で感じています。そういう人たちを抱える課長や係長から、どういうふうに感じている

のか本当は知りたいところがあって、各職場の面談等で把握すればいいだろうという考えもありますが、そういう職員の割合も大きくなってきていますので、結果の共有はしなくとも、例えば係長研修の中でそういう人たちへのフォローアップに活かせる可能性もあると思いますので、そういう選択肢もできればと思います。

○事務局（コンプライアンス推進担当課長）

実は採用区分、特に社会人経験採用は、分類すると特徴が見えるのではないかという議論は、以前から事務局でもありました。一方で増えているとは言え、まだ数がそれほど多くない社会人経験者採用ということもあり、採用区分毎に分けることは現時点では具体的に進めていませんでした。ただ本日ご意見ありましたとおり、回答時は選択してもらうが、フィードバック時は丸めて、というやり方もあると思います。一定、回答するときのハードルにはなるかもしれませんが、そういった工夫についてアドバイスをいただきましたので、考えてまいりたいと思います。

○菅原委員

資料3の4ページ目、整理番号4「職場において、あなたの仕事に対するやりがいや意欲を高めるために、有効または必要だと思うことを選択してください」について、今回見直し案として内発的な選択肢を追加したこと。これ自体は、外的要因だけではなくて内発的なところでもやりがいを作っていかなければならないとの話が今日の会議でも出ておりましたので、アンケート取るのは重要なことだと思っています。ただアンケートをとった後、この部分が多かった場合の対策が難しいと思いました。例えば「市政や仕事の方針が共有されること」が多ければ、共有という対策が考えられるんですけども、「自身の能力や適性の発揮」が多かった時に対策としてどういう施策が打てるかを考えていくのが、これから大変になると感じました。

もう一点、結果のフィードバック・活用方法なんですけれども、今年度、意識調査の結果を課長以上局長までの会議で共有してもらいました。環境局の数字は低いところがあって、職場で意見が言いづらいう割合が多くて何とかしなければという話で、局長から各課長に対してまず各職場でもやりなさいという指示がありました。ただ、各職場に戻ってきてからそれを活かしたか、こういうことなんだというのは分かったが何か対策できたかという、できたとはまだ言えないように思っています。このように貴重なアンケートの結果で各局の傾向が分かりますので、局に持ち帰ったあと、しっかり対策としてやっていくことが必要だと感じました。

○事務局（総務部長）

アンケートの項目に内発的な動機付けを置くことになりますが、それを活用して具体的な対策を打っていくかについては今後考えていかなければならないと思います。また、各局へのフィードバックを各課においてどう実現していくかについても、実効的なものを考えていかなければならないと考えております。調査結果の活かし方も含めて、本年度各所属長の研修というものも考えておりますので、そういった視点を研修の中でも意識しながらやっていけるように、検討していければと思います。

○藤本委員長

それでは様々ご意見いただきましたので、事務局でもう一回整理すべきところは整理しつつ、最終的な設問にしてまとめていきたいと思っています。よろしくお願いします。

○梅内副委員長

色々お話を伺ってまして、上司として部下に声をかけること、全体をどう見るか、チャレンジをどう引き出すか等、重要なお指摘があったと思っています。最初に話がありましたとおり、藤本副市長と平成23年採用者が懇談をしているんですが、今震災後に市役所に入庁した職員が55%を超えるぐらいになっていて、その平成23年採用者が半分の折り返しです。その人たちから見て今の若い人の仕事への向き方が違うという意識がある。それは我々から見てその人たちのことをそう思っていたということもあると思います。その人達が真ん中を超えていることは、若手がだいぶ増えていることでもあります。コミュニケーションを活発にしていくかはコンプライアンスの基本だと思いますし、アンケートもある種コミュニケーションの一つでありますので、時宜にあった内容にご指摘を踏まえながら変えて、それをどう使うかというのもまた重要なコミュニケーションになります。そういったことにもご意見いただきましたので分析して対応していきたいと思ったところでございます。

○藤本委員長

事務局から事務連絡をお願いします。

○事務局（コンプライアンス推進担当）

日程は令和8年1月下旬から2月上旬の開催を予定しています。会議におきましては、先ほどご説明した職員意識調査の結果のご報告などを予定しております。日程調整等につきまして、改めてまたご連絡させていただきますので、よろしくをお願いします。

○藤本委員長

意識調査の設問の最終案については、今日の意見も踏まえたうえで、事前に委員の皆様にお送りして詰めの整理をしてください。以上です、本日はありがとうございました。

3 閉会