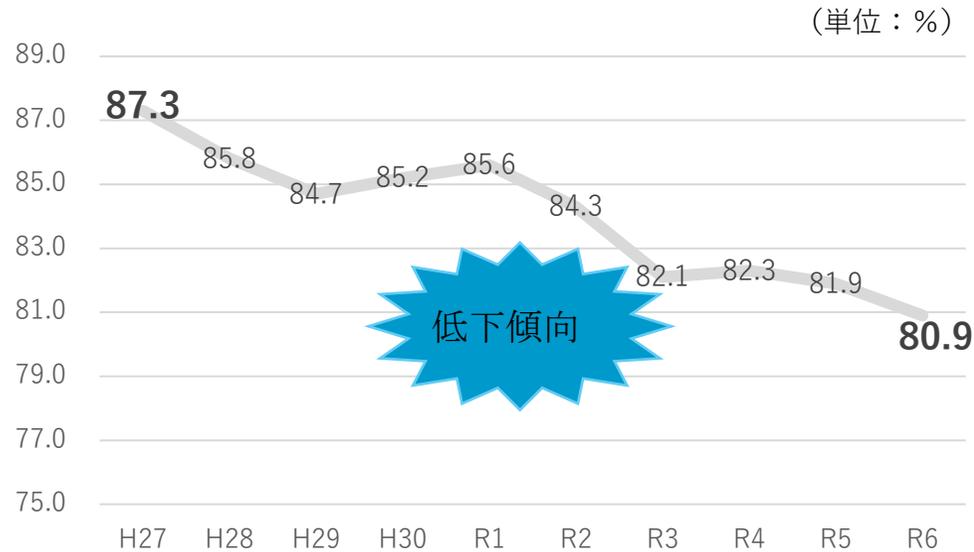


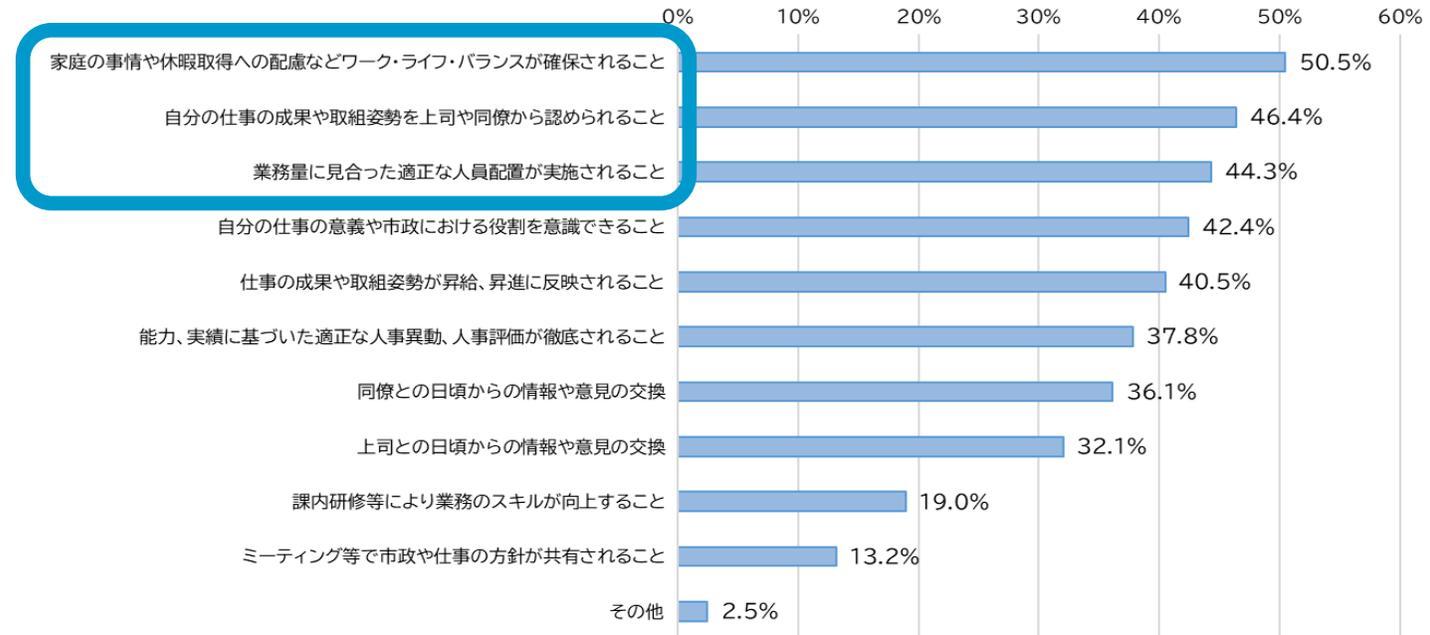
# 職員のやりがいや意欲を高める環境づくりについて

## ●現状＜コンプライアンス推進に係る職員意識調査＞

「自分の仕事にやりがいを感じているか」に対する肯定的回答の割合



「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と思うこと」



## ●対応＜仙台市コンプライアンス推進計画〔令和7年度～令和11年度〕＞

### (基本目標)

#### 目標1：職員のやりがいや意欲を高める環境づくり

やりがいや意欲の低下は長期的に組織の業務遂行や組織の持続性に影響を与えることが懸念される。ワーク・ライフ・バランスの確保などの、職員のやりがいや意欲を高めるための取組みを推進すると同時に、ハラスメント等のやりがいや意欲の低下を招く要素の対策も行いながら、職員がやりがいを実感できる環境を目指す。

職務環境の変化と  
やりがいの低下要因を  
分析し対応策を検討

# 主な職務環境の変化

	ここ10年間の主な変化	今後想定される変化
①業務の変化	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 福祉、子育て分野を中心に度重なる制度改正、拡充への対応           <ul style="list-style-type: none"> <li>➡ 担当者レベルの仕事の細分化、専門化</li> <li>➡ 全体像やミッションがわからず、<u>仕事の負荷に対して成果を感じにくい</u></li> </ul> </li> <li>● 事務ミス防止の強化           <ul style="list-style-type: none"> <li>➡ 内部統制制度の運用開始、チェック体制の強化</li> <li>➡ ミス防止による行政サービスの品質向上に資する一方、<u>チェック事務の増大、ミスに対する心理的負担の増大</u></li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 労働力人口減少と人材流動性の高まりの加速化           <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 自己都合等退職者は高い水準で推移するものと見込まれるとともに、採用による人材確保が難しくなると想定される</li> <li>※ ここ10年で大学卒程度の受験者数は6割弱へ減少、自己都合等退職者は100名増</li> </ul> </li> <li>● 仕事に対する価値観の変化と働き方の多様化の進展           <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 仕事について、「自分らしさ」「成長実感」を重視する傾向が、より強まることが見込まれる</li> <li>・ テレワーク等の働き方のデジタルシフトやフレックスタイムなどによる「働きやすい環境づくり」への対応が求められる。</li> </ul> </li> <li>● 社会経済情勢の変化に伴う新たな行政需要への対応           <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 少子高齢化の進展により、社会保障制度の見直しの必要性が高まることが想定される</li> <li>・ 社会インフラの老朽化への対応が必要となる</li> <li>・ デジタルを前提とした市民サービスの提供が求められる</li> </ul> </li> </ul>
②職員構成の変化	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 職員のボリュームバンドの変化           <ul style="list-style-type: none"> <li>➡ 10年前に比べ、<u>40歳未満の職員比率が10%程度上昇</u>している一方で、<u>40～50歳代の職員比率は10%以上低下</u>（市長部局）</li> <li>➡ 世代交代に加え、システム化・委託化の進展等により、ベテラン職員が培った経験・ノウハウが次の世代に十分に継承できていない可能性</li> </ul> </li> <li>● 会計年度任用職員の増</li> <li>● 職員採用試験倍率の下落・自己都合等退職者の増</li> </ul>	
③働き方改革	<ul style="list-style-type: none"> <li>● ワーク・ライフ・バランスのより一層の確保の必要性（超勤削減、休暇取得促進）           <ul style="list-style-type: none"> <li>➡ 特に子育て・介護等にあたる職員は、<u>時間のマネジメントがより一層必要</u>となる状況</li> </ul> </li> </ul>	<p>限られた人員で複合的かつ複雑化する課題に対応しながら、現行と同様の行政サービス・インフラを維持するためには、業務の削減・効率化とあわせ、職員一人ひとりがやりがいを実感して、パフォーマンスを最大化することが必要</p>

# やりがいに関する視点と低下要因

## (1) 4つの視点

### ①自己効力感

自分の仕事が「市民の暮らしを良くしている」「組織の一員として地域課題の解決に貢献できた」という実感

### ②自己成長

「仕事がうまくできるようになった」「スキルが向上した」という実感

### ③挑戦

業務改善に向けたチャレンジ、新しい仕事へのチャレンジの意欲、達成感

### ④心理的安全性

意見や相談を「聞いてくれる」「叱られない」、努力を「ほめられる」「背中を押してくれる」

## (2) やりがいの低下要因

### ①自己効力感の低下

役に立ったという実感が得られない、やっている仕事が評価されない

### ②成長が感じられない・先が見通せない

本人の成長以上に多くの仕事が割り振られる（負担感、不公平感の増大）  
今後のキャリアに不安を感じる（異動先での業務やキャリアアップへの不安）

### ③挑戦意欲の阻害

業務改善の提案が認められない、非効率な仕事の進め方が改善されない

### ④心理的安全性の阻害

上司・同僚に意見・相談を受け止めてもらえない、必要な時に休暇の取得が困難、ハラスメント

# やりがいを高める対応策

対応策	目標	具体策	
		施策	各所属での取組
①自己効力感の向上	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 仕事の価値、意義の実感</li> <li>● 組織を通じた市民サービスへの貢献の実感</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ <b>重点：市政における仕事の役割理解促進</b></li> <li>○ 管理職向けコミュニケーション能力向上に資する研修</li> <li>○ 人事評価制度（業績目標）の運用</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 人事面談等の機会を活用したコミュニケーションの活性化</li> <li>○ 適切な業績目標の設定</li> </ul>
②成長の後押し	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 業務負荷の適正化</li> <li>● キャリアデザインの構築</li> <li>● 業務効率化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 適切な人員配置、異動サイクルの長期化や繁忙期を考慮した人事異動</li> <li>○ キャリアモデル提示の拡充</li> <li>○ 資格取得等スキルアップへのインセンティブ検討</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 事務分担の適正化、仕事の進め方の効率性向上</li> <li>○ キャリアに関する相談対応</li> </ul>
③挑戦の後押し	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 業務改善や新たな業務へのチャレンジによるモチベーション向上</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ <b>重点：挑戦機会付与に資する研修実施</b></li> <li>○ 庁内公募の積極的活用</li> <li>○ 業務改善実績表彰制度活用</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 所属長による挑戦機会の付与</li> </ul>
④心理的安全性の向上	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 職場内コミュニケーションの活性化</li> <li>● ワーク・ライフ・バランスの向上</li> <li>● ハラスメント対策</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ (再掲)管理職向けコミュニケーション能力向上に資する研修</li> <li>○ (再掲)適切な人員配置、異動サイクルの長期化や繁忙期を考慮した人事異動</li> <li>○ 休暇取得勧奨</li> <li>○ <b>重点：カスタマーハラスメント対策</b></li> </ul>	(同左)

# ① 市政における仕事の役割理解促進

自己効力感

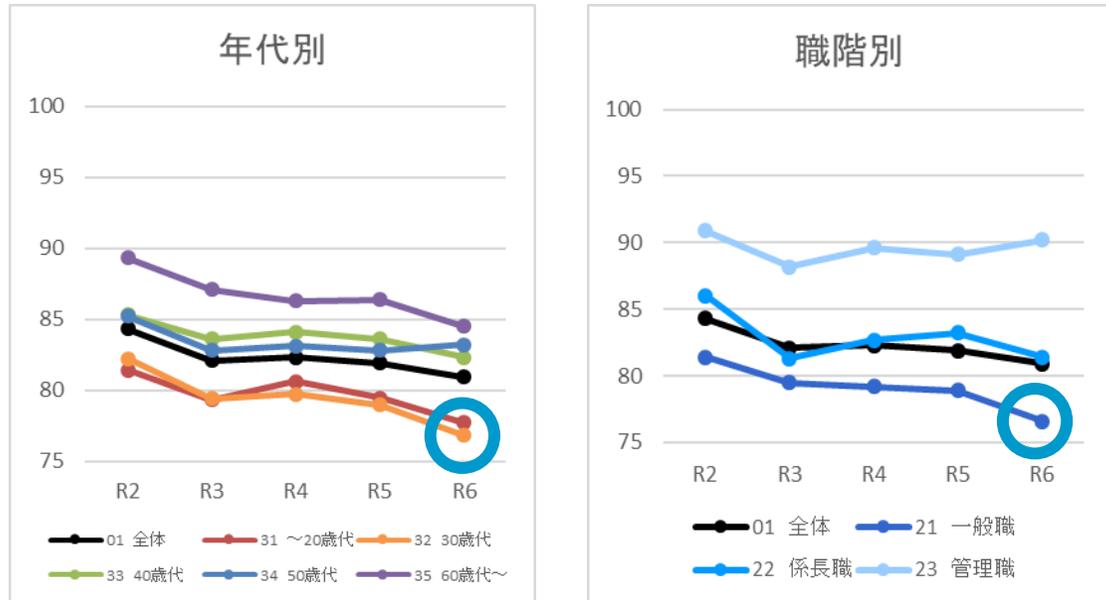


## ●現状＜コンプライアンス推進に係る職員意識調査＞

## ●取組

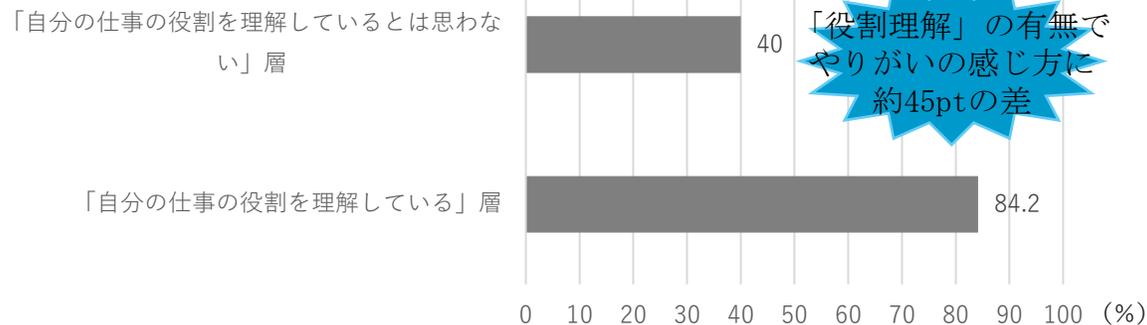
「自分の仕事にやりがいを感じているか」に対する肯定的回答の割合 (R6)

## 副市長との懇談会



(概要)

- 基礎自治体の究極的な業務の一つである災害対応業務に着目し、新規採用職員の立場で東日本大震災関係業務に携わった職員を対象に、当時の経験ややりがいに関する、副市長との懇談やアンケート等を実施する。職員のやりがいや意欲に関する現状の把握とその向上に向けたヒントをつかむ。
- 懇談会時期：令和7年8月・10月・11月（全3回）
- 懇談会参加者：平成23年4月市長部局採用職員のうち43名（予定）



# ① 市政における仕事の役割理解促進

(参考) 平成23年4月採用職員向けアンケートにおける、やりがいに関する自由記述

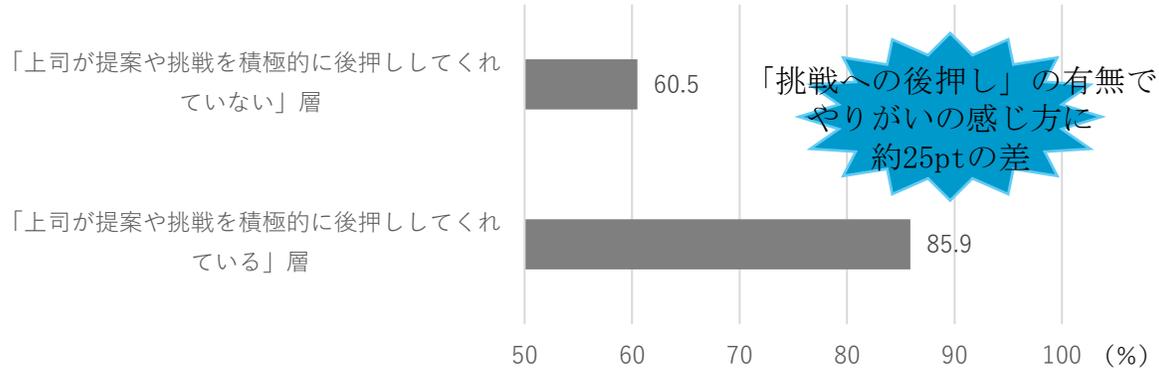
所属	年齢	職位	コメント (抜粋・一部加工)
本庁等	30代	一般職	仕事に重きを置かない人の方が多くなっており、やりがい=給料への反映しかない。闇雲に長時間働く職員よりも、効率よく時間内に仕事を終わらせる職員の方が組織にとって有益であり、そういった職員にもプラスになるような何かがあればよい。
本庁等	30代	係長級	困難業務、時間外業務等をこなすことで「努力をして仕事をしていることが評価されている」「仕事をこなしている自分が凄い」というような形で仕事のやりがいを感じているような印象を受ける。時間の際限なく働ける職員とそうでない職員とでは、仕事に対するモチベーション、やりがいの感じ方がそもそも違ってくる。
本庁等	30代	係長級	新たな業務の実施、拡大に「やりがい」を見出す上司と、時間外労働までしてそれらをやめることにやりがいを見出さない部下のギャップを感じる。市全体として、やりがいというものは個人個人で異なることを共有してほしい。
本庁等	30代	係長級	(自分自身の興味関心に関わらず) 社会的に必要であることをやりがいと認識しているが、若い世代は民間企業と差がなく、自分自身の興味があることに、やりがいを感じているように思われる。
区役所	30代	係長級	上司は勤務管理を中心に考え、部下は担当業務の遂行を中心に考えるため、部下が「ちゃんとやらなければならない」と考えても、上司から「今、そこまでやる必要があるのか」という趣旨の発言がされる。その結果、部下のやりがいは低下し、仕事のできる職員に仕事が集まる。
区役所	30代	係長級	良くも悪くもプライベート優先の職員が多く、仕事にやりがいを感じていないのではないかと感じる場面が多い。
区役所	40代	係長級	何にやりがいを感じるかに違いはないと思うが、仕事とプライベート、どちらにどのくらい重きを置くかが世代間で異なっている。
区役所	40代	係長級	前提として若手職員に限らず、やりがいの感じ方は人それぞれ。今の働き方が「時間内に効率良く成果をあげる」ことなので、もっと働きたい人、勉強したい人はやりがいを感じることが難しいと感じる。実際に転職する若手職員もいた。
本庁等	40代	課長級以上	指示待ち傾向が強い職員、ミスを恐れチャレンジしない職員、前例踏襲の職員が増えており、やりがいを失っている原因である。自由に考え責任をもって業務を遂行する機会を与えながら適宜アドバイスを行うなどして、少しでもやりがいを感じられる職場環境を目指したい。
本庁等	50代	係長級	そもそも若手職員以外の職員も含め、やりがいの感じ方がひとりひとり異なると考えている。
本庁等	50代	課長級以上	仕事を主体的にできるようにならないと「やりがい」を感じるのは難しいと感じる。そもそも若手職員が「やりがい」を求めて仙台市役所を就職先として選んでいるのか疑問。
本庁等	40代	課長級以上	無理難題を押し付けられた際、時にはイレギュラーな対応を余儀なくされ、担当職員は自分の意図と反する対応を強いられることがあり、無駄な作業と思いがらの対応は、やりがいを失う原因にも繋がっていると感じる。

## ②挑戦機会付与に資する研修実施

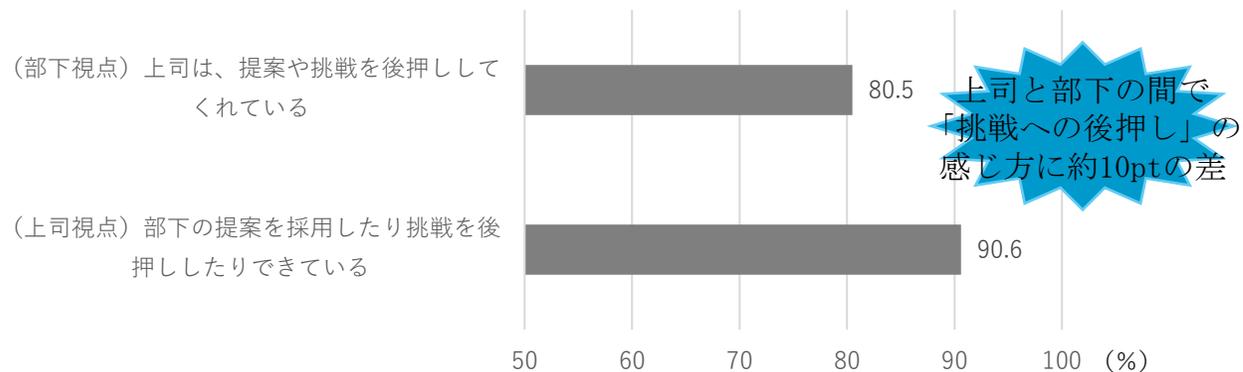
挑戦

### ●現状＜コンプライアンス推進に係る職員意識調査＞

「自分の仕事にやりがいを感じているか」に対する肯定的回答の割合 (R6)



「上司による提案や挑戦の後押しがあるか」に対する肯定的回答の割合 (R6)



### ●取組

#### コンプライアンス推進員研修

(概要)

- コンプライアンス推進員 (※) を対象とした研修のテーマとして、特に若手職員の仕事に対する考え方や、やりがいや意欲の向上に向けた具体的な対応を取り上げる。管理職として持つべき意識や意識啓発の手法、部下への指導方法、その他風通しの良い職場づくりを進めていくための手法等を身につけ、個々の組織の中での実践に繋げる。
- 実施時期：令和7年10月
- 講師：外部講師（組織・コミュニケーション活性化分野）
- 実施方法：オンライン

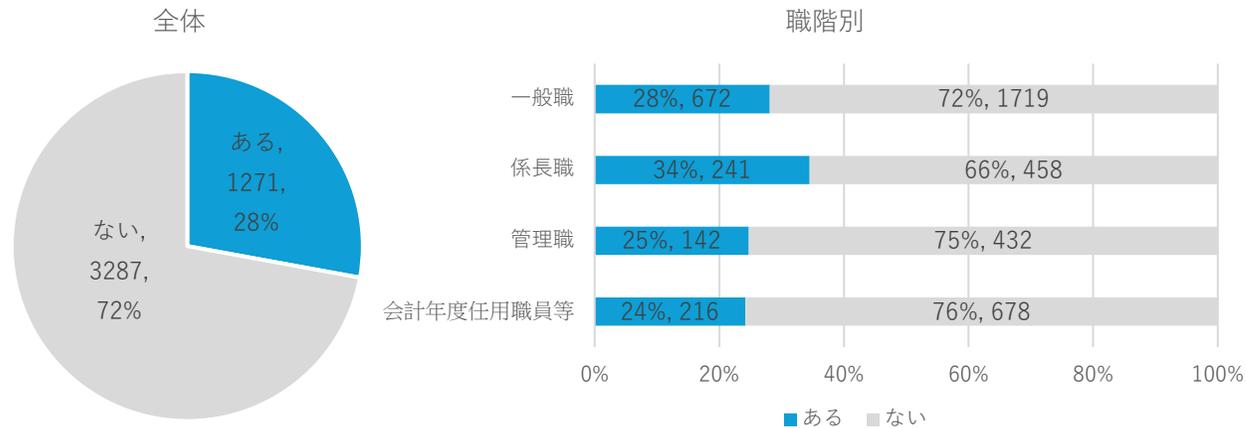
※ポスト課長職をコンプライアンス推進員に位置付け、所属職員に対するコンプライアンス意識の啓発、指導・助言の役割を担わせている。

# ③カスタマーハラスメント対策



## ●現状<カスタマーハラスメントに関する職員アンケート調査>

「令和6年度の1年間で、カスハラを受けたことがあるか」



## ●取組

### 実効性のあるカスタマーハラスメント対策

#### ①概要

- カスハラに対し、職員の安全を確保するとともに、行政サービスを適正に提供するため、毅然とした態度で組織一丸となって対応することで、職員が安心して働ける職場環境の構築を進める。
- 令和7年5月には、実態把握のための職員アンケートを実施。その結果も踏まえながら、今後は具体的な対応策の実行に向け検討を進める。

#### ②今後想定する対応策

- 抑止効果のある取組の実施（外線電話の通話録音、窓口等におけるカスハラ防止の周知など）
- 市の姿勢の明確化（カスハラへの本市の基本的スタンス（毅然とした対応、組織的対応等）などを対外的に公表）
- 適切な対応の実現（カスハラ対応時に、慌てずに適切な対応を取るための、マニュアルの作成や研修の実施）

「どのような業務でカスハラを受けたか」

