

令和 7 年度 第 3 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 8 年 3 月 25 日(水)15 時 00 分から 17 時 10 分まで

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、小山かほる委員、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(議事(1)中途より出席)、山田洋子委員

議事:

1 開会

2 議事

(1)「適正事務の確保に向けた本庁と区役所の事務のありよう等における課題への対応方針」の令和 7 年度における進捗状況等について(報告)

(2)令和 7 年度仙台市コンプライアンスアクションプランの取組実績について(報告)

(3)令和 8 年度仙台市コンプライアンスアクションプラン(案)について(協議)

3 閉会

<配付資料>

【資料 1】「適正事務の確保に向けた本庁と区役所の事務のありよう等における課題への対応方針」の令和 7 年度における進捗状況等について

【資料 2】令和 7 年度仙台市コンプライアンスアクションプランの取組実績

【資料 3】令和 8 年度仙台市コンプライアンスアクションプラン(案)

【参考資料】適正事務の確保に向けた本庁と区役所の事務のありよう等における課題への対応方針

1 開会

○藤本委員長

委員の皆様には、年度末の大変お忙しい中、今年度第 3 回目の会議にご出席賜り、誠にありがとうございます。令和 7 年度から令和 11 年度の「コンプライアンス推進計画」の初年度にあたります今年度は、計画に掲げた目標に向け各種の取組みを進めるとともに、本委員会でもご協議いただきました、職員意識調査の大幅なリニューアルや、アクションプランの見直しにも取り組んできたところでございます。今年度の実績について「適正事務の確保に向けた本庁と区役所の事務のありよう」「アクションプラン」という 2 つの切り口でまとめましたので、これよりご報告申し上げます。より良い形で次年度に繋げていけるよう、忌憚のないご意見やご提言を賜りますよう、どうぞよろしくお願い申し上げます。それではまず議事に先立ちまして定足数の確認について事務局からお願いします。

○事務局(コンプライアンス推進担当)

定足数についてでございます。委員名簿は、次第の裏面でございます。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。矢口委員は遅れていらっしゃるということです。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

それでは議事録署名委員の指名をさせていただきます。五十音順にお願いしております。今回は矢口委員にお願いしましたので、今回は山田委員にお願いをいたします。

2 議事

(1)「適正事務の確保に向けた本庁と区役所の事務のありよう等における課題への対応方針」の令和 7 年度における進捗状況等について(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

「適正事務の確保に向けた本庁と区役所の事務のありよう等における課題への対応方針」は、令和 5 年度にこの委員会でもご報告し、ご意見をいただきながら策定したものでございます。本日は令和 7 年度の進捗状況についてご説明をいたしたところであります。委員の皆様からご質問・ご意見をいただければと思いますので、お願いします。

○菅原委員

環境局は区役所の業務を持っていないので、本庁と区役所という関係性にはないのですが、5 区に環境事業所という課相当の組織があって、似たような形で本庁と環境事業所で連携しながら業務を進めています。主にゴミ収集とか資源循環の分野で共通認識をもって連携しながら、関係性としては仕事の方針を決めるところと現場という形になります。共通認識を持って仕事を進めるため、定期的な会議がありますが、それだけではなくて、例えば本庁の部長クラスが年に 2 回程度、各環境事業所を回って、今何をやってるのか何が困っているのか、現場の担当者に直接意見を聞くこともしています。また何か制度や運用を変えるときには、まず環境事務所の意見を必ず聞いて、その上でできる限り現場に即した対応で運用するように努めています。人と人とのコミュニケーションが人間関係を作り、それによって共通認識を持てるようになると思いますので、やはり顔をあわせて話をするのは非常に大事だと考えています。

最近ではウェブ会議も増えてきて、時間の面ではかなり効率的に進められるところもあるんですけども、やはり効率性だけを追求していくと顔の見える関係性は築きにくい部分があると思います。作業はできる限り効率化するとともに、人間関係の構築に関しては少し非効率ではあるかもしれないけども、余裕を持って取り組むということ、バランスよく進めていくことが必要だと思います。また今は Teams が配備されたので、環境局でも Teams を活用して業務を進めています。若い職員だとチャットもかなり使いながらやり取りしているようですので、コミュニケーションのツールの一つとして今後期待できると思っています。来年度、事例の紹介・発信を予定しているとのことでしたので、うまく活用しながらコミュニケーションの活性化に繋がっていくといいと感じました。

○鈴木委員

建設局は道路部門と公園部門それぞれありまして、各区役所にもそれぞれ道路・公園の部門の課があります。区の中で共通する課題ですとか、もっとこうの方がいいということは、担当者、係長、課長レベルの会議で共有しています。百年の杜推進部の事例だと、課長会議、公園建設系の部門、公園総務系の部分という三つの会議を年 4 回ほど開催しまして、新たな制度に関する意思決定や情報共有を積み

重ねて、最終的には部長レベルで、今後はこのような方針でいきたいと思いますという仕組みを作っておりますが、係長の間で話したことが担当者までうまく伝わらないなど、やはり実際には浸透が難しいと思っております。ただ Teams やチャットなどで細かい部分の質問をされているようですので、まだ慣れていない人もいて、ばらつきや時間差はありますが、徐々に浸透していくと思います。

あとは会計年度任用職員のあり方での課題の話がありました。建設部門ですと、積算や設計といった専門的な業務も行っておりますので、そういったところの人員が欲しくて会計年度任用職員を募集する。でも、すぐに使える専門的な能力を持った方の応募はなかなかなくて、どうしても事務的なことをお願いすることになりがちです。ただどうしても、本当に必要な仕事はやっていただけないのでその点が難しいと思っております。いずれにしても今いる人員で何とかしていかないといけないだろうということで、これからも試行錯誤が続くと思っております。

○谷田委員

私は区役所に今回初めていかせていただいて、本庁とのコミュニケーションの関係ではまだまだ課題があると思っております。課長・部長クラスが、本庁にもの言うことに対してまだ消極的に見えます。特に対財政局・総務局に対してはそういう傾向が強いと思っていて、予算や人については、もっと区役所の実情を訴えてちゃんと措置してもらえるように、常日頃から言っていた方がいいのではないかと思います。また、その様子を若い職員たちが見ていて、それでまた萎縮してしまうという悪循環が見えるところがありまして、もっと言ってくださいという話を全体にしています。これは区役所側の意識をもう少し上げていく必要があると思っております。

超過勤務については先ほどお話があったとおりでございまして、主に選挙を担当している職員だと月平均 80 時間超という職員が 10 人ぐらいいて、全員同じ職場という感じです。選挙や国勢調査の際の、区役所の中での繁忙への対応、業務の割振の仕方はまだまだ考えていけなくちゃいけないということもあります。その差配について総務部門や管理部門でなかなかできていないところがある。これは私自身の反省でもあります。いずれにしろ物を言って変えていかないと変わっていかないとというのが実務面、個別具体面ではあると思っておりますので、これはこれとしてやっていきたいと思っております。

○山田委員

本庁・区役所にまたがる課題への対応については、令和 5 年度の対応方針策定時から関わっておりまして、区役所側の状況を申し上げたいと思っております。6 年度には本庁・区役所にまたがる課題をたくさん整理して行程表等も作っていただき、いよいよ 7 年度から実際の取組みが始まりまして、区長会議でも進捗状況の報告等が行われてきたところです。私が所属している保健福祉センターは、区役所の中でも法令に基づく業務や専門職が担う業務が非常に多くて、本来は、本庁と区役所が密に連携してこそうまく回るといいますか、本庁と区役所で縦のラインがしっかりしているから機能するということがあります。センターは大きく 8 部門の課があって、保健所業務に加えて福祉の分野でも、こども家庭や保育、障害高齢、保険年金、介護保険、生活保護等を扱っています。

2 年前はセンターの中でも、「本庁に意見を言ってもなかなか聞いてもらえない」「相談しても取り扱ってもらえない」という声を随分聞いておりまして、全体ではなくてごく一部の部門なのですけれども、疎通が悪いと感じていました。どちらかという本庁の業務主管課がとても繁忙で、組織が再編され業務が細分化されていて、区役所側から見ると主管課が複数課になっているような分野で疎通の悪さが目立っているようでした。双方の連携がうまくなされず、区役所の実情が共有されなかったり、逆に、本庁からの施策の展開が適切に伝わらなかったり、一部ではありますが、キャッチボールがうまくできていないという状況が続いておりました。

そうした中、今年度までの取組みによって、本庁・区役所にまたがる課題を見える化したことの効果はとても大きくて、お互いの共通理解が格段に進んだように思います。課長レベルや係長レベル等でそれぞれ課題の整理や解決に向けた検討を行い、事態はだいぶ進展したと感じております。区役所側でも、本庁に頼りっきりでなくて、自分たちの課題なのだから主体的に解決していこうという姿勢や、積極的にワーキングに参加してマニュアル作りを開始したということが見られるようになりました。

そうした状況の変化を踏まえますと、これまで取り組んできたことは、仕組みとして非常にありがたいものになったと感じております。資料1の6ページに出てくる118課題、このうちセンターの課題は88課題、7割ぐらいあるものですから、年々減らしていけるよう、今後も取り組んでいければと思います。

本庁・区役所のありようとは、つまるところコミュニケーションのありようとも思っておりまして、コミュニケーションがどう確保されるかに尽きるのではないかとも思います。5・6ページの「マニュアルの作成・活用・改訂のポイント」「効果的な会議のポイント」が作成されたり、庁内LAN端末の更新に伴うTeamsアプリ等の活用によってコミュニケーションが取りやすくなって活性化のツールが色々充実してきたことも、後押しになって成果に繋がったと思います。

○小山委員

市役所全体で、業務繁忙への対応や本庁と区役所の共通理解の促進というところで、課題に対して全て対応させているのでとても素晴らしいと思いました。業務繁忙に関しては、4ページの、専門性向上が重視される業務分野は3年でなく5年の長期在課を考慮することや、それから繁忙期を避けた人事異動、確かに年度末は忙しくて業務が集中しますので、年央を検討するというところに感心いたしました。また業務改善・効率化では、同じく4ページの「業務フローや業務実施マニュアル等の検証・整備や引継ぎなどの準備を進めた」という部分、また、DX関係の各種研修や、IT専門家である情報職を令和7年度は6名採用したということで、DX化をととても頑張っていることが分かりました。残念ながら、9ページの不適切な事務処理等の件数については、令和6年度311件から令和7年度359件に増えてはいるんですが、報道されるような大きな不適切な事務処理はなかったと思うので、件数は増えているものの効果が出ていると思います。引き続き取り組んでいただきたいと思います。

○事務局（総務部長）

不適切な事務処理についてですが、制度が始まった頃の傾向として、報告したらいいのかどうか悩みながら始まったところがあって、悩むぐらいなら出そうというところでやってきて、それが一定落ち着いて令和6年度は減少傾向にはありました。また年度によっては、前年度はなかったけれども今年度新しく増えた仕事というものもあって、今年度の具体例でいうと選挙事務が非常に多くて、それに関わる事故が増えてしまったという傾向があります。あと本庁と区役所の業務見直しの中でも、一部、これまでの手法を変えてデジタル化をした、あるいは集約化して委託に出したという新たな取組みを始めた部分がありまして、それが軌道に乗るまでの間に、やり取りがうまくいけなくて事務ミスが発生してしまったというところもあります。我々も分析する中で、今までのミスと全く同じミスが出ているのであれば、手法を変えていかなきゃいけないというところもありますが、今年度については、業務として新たに増えた部分や、業務を移行していく中で出てきた部分ということで、事故件数が増えてしまった部分には理由があったと思います。これがさらに増えていくことのないように、今後しっかり対応できるように取り組んでいきたいと思っています。

○栗原委員

コンプライアンス委員会のそもそもの発端も選挙だったと思い出して、今年の選挙は本当に特例的に大変だったと思うんですけども、選挙の時の事務作業の多さ、それから毎年あるわけではないのでミスが起きやすい状況ということで、注意する必要性を改めて感じました。

会計年度任用職員については、相談窓口でお話を伺いする中でも会計年度任用職員の相談がかなり多い印象があります。特に専門的な業務を担っていたり経験年数が長かったりするときに、自分の役割や位置づけ、正職員との関係性などで会計年度任用職員からご相談があって、突き詰めていくと制度のあり方みたいなのところに落とし込まれてしまうことがかなりあったので、今回ちゃんと本人と面談をしていただいたり、課題の抽出と分析をしていただいているのはとてもいいと感じました。

区役所との関係性に関連すると思うんですけども 10 ページの「関連部署との連携を積極的に行っていると思いますか」で、特に区役所を中心に数値が上がっているのは、積極的な施策の効果がデータとして出てきているのでとても心強いと思いました。色々工夫してやっていただいていると思うので、ぜひ継続してまた効果を測定して、打ち手が足りているのか、あまり効果が出ないようであれば打ち手を変えていけるのか、継続的に見ていただければと思います。あとは区役所との連携のところで、先ほどからやはり体感的に変わってきたのではないかというお話が出ていたと思います。そういった体感がとても重要だと思いますし、あと、課題を見える化して共有したことによって、今意欲が高まっている。積極的に区役所側も本庁側も動いているところなので、ぜひその積極的な態度を評価にも繋げていただいて、自分の役割がきちんと評価をされることを担保してあげるべきと感じました。

人事異動の期間が短いとなかなか専門性が確保できないのではないかと、育てられないのではないかとというお話があった中で、5 年を超えた、年央も含めた、人事異動の可能性を打ち出したことはとても大きいと感じております。ぜひ周知だけではなく、実際それがどれぐらいなされているのか。そしてなされているのであれば、していいんだという安心感を与えることも含めて共有して、実際に効果が出るような取組みに繋げていただければと思います。

最後に、DX による効率化も重要ですが、先程来話に出てくるコミュニケーションも大事だと思います。DX による効率化で生んだ余裕を、職場の人間関係や他の業務等、色々なものに振り分けていただく必要があると思います。チャットはすごく便利でテキストの良さもありますが、一方で時間がかかるとか整理が不十分とかテキストならではの負担もあると思うので、色々と試行錯誤しながら取り組んでいって、アレンジしていただければと思います。

○人事課長

人事の関係でまず専門性というお話がございまして、やはり昨今、労働力人口の減少ということもありますので、職員 1 人 1 人が持つ能力を最大限発揮していただくことが非常に重要な視点になってきます。そういった視点もできるだけ持ちながら、特に技術職を中心になるんですけども、ある程度長期在課も視野に入れた人事異動を、この間行ってまいりました。一方で技術職だけではなく、事務職の職場でもそのような視点は特に重要になってきますので、専門性も踏まえた人事異動を行ってきているところもございまして。今後も、職員の力を生かせるような、効果的な人事配置に努めてまいります。

それから会計年度任用職員については、特に区役所の窓口を中心に、会計年度任用職員が非常に力を発揮していただいている現状や、長期在課をしているところもございまして。場合によっては正職員よりも知識が豊富で、頼られてという状況もあると聞いています。本人の希望もありますが、正職員と同じような力を発揮できる方については、将来的には正職員への登用も考えていく必要があると思っております。ただ一方で、実際に働かされている会計年度任用職員からの直接の声を聞かせていただいたときには「この区役所だから働きたい」「今の仕事だから働きたい」「今の時間帯が一番マッチしている」と

いった、それぞれの会計年度任用職員が抱えている事情もありましたので、それらも汲みつつ、できるだけ気持ちよく働いていただけるような処遇等も含めた検討をしていきたいと思っております。

○事務局（コンプライアンス推進担当課長）

本庁と区役所の関係性についてです。令和5年度に各区の様々な部署の所属長とヒアリングや意見交換をして課題の洗い出しを行った際に、全ての課ではないのですが「本庁がこれをしてくれない、あれをやってくれない」という声が結構ありました。背景には本庁の繁忙もあると思うのですが、その当時から、区が考えて区がやってもいいのではないかと感じた部分もありました。先ほど、課題解決に向けて主体的かつ積極的に取り組んでいる姿が区役所の中でも見えてきたという話もありましたし、連携に関する区の数字がぐっと上がったことも大変嬉しい結果だと思っております。引き続きこのような連携・コミュニケーションが進むような好事例の周知に取り組みたいと思います。

コミュニケーションというところでは、確かに Teams 等のチャットは非常に便利で手軽な一方、文字面だけだと感情が乗ってこないのが、受け取り方によっては逆にコミュニケーションをうまく取れない場合もあると思います。アナログとデジタルをうまく使い分けながらコミュニケーションを深めていくことが必要だと思っております、そういったことも機会を捉えて周知していきたいと思っております。

○藤本委員長

人事のことで申し上げますと、技術系の職員はほぼ、それぞれ専門職として市の業務にあたります。一方事務職については、先ほど保健福祉センターの8つの部門という話もありましたけれども、様々な業務に従事して、しかもそれぞれ専門性が非常に高いということがあります。とりわけ最近国の法改正や通達に関しては、地方の時間を取ってくれずにきますし、例えばコロナのときの給付金等、本当に時間がない中で対応せざるを得ないこともあります。そういったことをいきなり区で考えるのではなく、本庁がきちんと咀嚼した形で短期間に対応しなければいけないということでやっています。同じ福祉分野であっても、掘って立つ法律がますます複雑になってきますと、勢いそれぞれの職員がどういう形で仕事を担っていくかについても、本人の経験の中で違ってくることになります。新任課長研修とか係長研修では、私から、皆さんは市役所生活において何で飯を食っていきこうとするんですか、ということをお話しています。以前は要所要所経験すれば全体として身につくというイメージでしたが、昨今はそうは進まなくなってきているので、いきなり一つにまとめなくてもいいけれど、やはり色々な経験の中で絞り込みをして、どういうふうにして市役所で飯を食っていくかということがやっぱり必要だと思っております。

○田尾委員

この活動はすごく手応えが出てきていると感じています。それは今の現場の皆さんのコメントもそうだと思いますし、超過勤務時間や仕事に対する意識の数字にも表れていると思います。やはりまず、従来からの難しい課題に正面から取り組んだこと。ヒアリングを通じ、色々な現場の意見をしっかりと捉えるところからスタートして、対策もしっかり色々な角度から打たれていますけれども、この問題に思い切って前向きに取り組んでいる。あわせて、コンプライアンスアクションプランもそうですけれども、仙台市の場合、決めたことはしっかりやり切る。この実行力・徹底力は、民間企業からするとずいぶん優れていると思います。数字が良くなっている結果の明確な理由はお話になりませんが、多分、色々な取組みが相まって皆さんの仕事に対する意識とかに現れているんだと思います。そもそもこういう問題にこれだけの体力をかけて取り組んでいること、ヒアリングして意見を聞いていること、この行動自体が、両者の意識改革の第一歩として、薬になっていると思います。

パーツのところで申し上げると、会計年度任用職員の有効活用の話はその通りだと思います。あと私がいいと思うのは、高齢期職員に有効に仕事をしてもらうことに取り組んでいること。私の会社でもそうなのですが、高齢期職員というのは、若者をゼロから育てるよりよほど社会常識も知識も経験もあるし、やる気になってくれればすごく生産性が高いんです。でもある年齢になって仕事を外しちゃう、そうすると本人もやりきったつもりになって、あとは悠々自適みたいになってしまうと、全く生産性が上がらなくなる。そういう方々をある年齢になっても、もう一度若者を教育する以上に、うまく教育したりモチベートしたりして使うことは、定年が上がっていく中、これからの企業や組織にとって大事なことだと思います。

人事異動に関して質問なのですが、先程市役所では、通常3年の異動がルールになっているとのことでした。銀行の場合は、基本的に5年ルールというのがあって、犯罪防止と、本人の成長のために5年で変えるという、今はないんですけどそれが残っています。この3年ルールは、どういう理由で、あるいはどういうためになっているかということをお聞きしたい。それから、事務職・文系の方で、スペシャリストとジェネラリストをしっかりと育てていくという考え方があるのかなのか。要はこれから専門性がますます大事になってくる中で、専門性がある人とそうでない人をどういうふうに分けていくのか。それから、ここのポストはこの母数の中から選ばれるんだとか、そういう中長期的なポストに対するポートフォリオの推移みたいなことを考えられているか。あと、部下を異動させるときに、現場の長に対して事前に、その人を変えていいか、あるいは本人の意向がどうかといった相談をしっかりとされているのか。やはりそれが現場の士気とか、仕事上の繁忙さに繋がったり、あるいは本人の意向と違くとモチベーションにも影響したりすると思います。銀行でも体力がかかるんですが、必ず人事部が支店長に異動の計画を伝えて、本人の意向、抜いても仕事上大丈夫かを確認して、最終的には支店長の了解がないと異動できないようになっています。参考にお聞かせください。

○事務局（総務局次長）

人事異動のサイクル、年数の考え方ですけれども、長くなることでの弊害や不正の未然防止ということもございまして、それから様々な業務を経験してもらって人材育成をしていく。どちらかというといわゆるジェネラリストを重視する考え方によって、事務職は概ね3年にしてございました。ただ3年ですと、制度改正が頻繁に短い時間で行われていて、目の前のことに対応するだけで終わってしまうとか、あとはなかなか経験が積めない。難しいことをやり切って、それが身になって成長に繋がるといところまでいかないうちに異動になってしまうことなどもございました。かつてはこの分野であれば〇〇さん、あの分野であれば△△さんなど、実際にその分野で飯を食べている職員がそれぞれの分野に複数おったわけですが、人事異動サイクルが短くなったり、制度改正対応に忙殺されてしまったりした結果、この分野であればあの人というような職員が、世代交代でどんどんいなくなってしまうこともございました。スペシャリストという意識での育成や人事配置はそれほどしてこなかったものを、少し考え方を戻していかなければならないということで、人事異動のサイクルの考え方を少し改めました。ただジェネラリストの育成をしないということではありません。

人事異動については、本人の適性や希望、所属長の意見も聞きながら、この分野で成長していったほしいということも人事部門と共有しながら、そのときには例えば区で実務を担っていた職員が本庁で制度の企画運用をやるとかということも意識しながら、進めています。

また、人事担当課が全ての所属長にヒアリングをしています。所属長の意見や本人の意向も聞き取りをした上で、人事部門の考え方と各所属長の考え方をすり合わせて進めています。大概はお互い共通認識を持ちながらになりますが、どうしても〇〇の能力を持った職員を配置したいという場合に、所属長

の最終的な承認はない中でも異動となることもございます。それは本人であったり本人の力が必要だったりということですので人事異動発表後に所属長に説明をしています。

○藤本委員長

高齢期職員は、現在 65 歳定年に向けた経過期間中でありまして、2 年で定年を 1 歳ずつ上げて、10 年かけて持っていかうとしています。その間の給与については、7 割を基本にして、その中でどういう勤務をしてもらうかということがあります。本人のモチベーションと、そういった方に対してどのような業務をお願いするか、例えば 7 割になってもポストで仕事をしたい人もいたり、もう 7 割相当の仕事でいい人もいたりとか、経過期間中なので、定着するまでもう少し状況を見ていかなければならないと思っています。

職員の専門性なのですが、指定都市になって、県を介在しないで直接国とやり取りをする。特に民生福祉関係の制度設計の話においても直接国に言う中で、国においてもその現場なり地方の実情を踏まえる必要が出てきて、仙台市はどう考えているんですかというやり取りが出てくる。それは別に 20 市均等に聞くのではなくて、聞くんだったら仙台市、仙台市に聞いたら分かる、というようなこともありますから、仙台市としてもそのようなやり取りに耐えられるような職員を養成していけないといけません。

適正事務の確保に向けては、本庁と区がこの方針を策定して以来、委員の皆さんからお話のあった良い面も出てきているということですので、引き続き進めていきたいと思えます。今回、区役所の DX を進めるにあたって、実は様々な様式の違いもありまして、この違いの始まりは、昭和 62 年に宮城町と、63 年に泉市と秋保町と合併して、それぞれの事務を全部引き継いだ。一方、旧仙台市役所においても、例えば市民課の戸籍、国保、年金といった事務は、本庁舎でも事務をやっておりましたけれども、そのとき既に長町等 9 つの支所も抱えていました。その事務も区役所に全部移管する。かつ、福祉事務所が 3 つありまして、同じ生活保護の事務でもそれぞれやり方が違うとか、そういうことを全部引きずった形で区役所が動いている。38 年経って DX の推進で議論を進めていくことになって、前提の部分を整理しないといけないということです。同じ業務なので、開発・調整をする人を各区役所から出して、それぞれの部門ごとの整理を全部仕上げようとしております。来年 1 月には泉区役所が建替になりますので、まずは泉区役所でやってみて、他の区にも横展開という形で進めていまして、合併・政令市移行の 38 年分の経過的なものが、共通の認識のもとでできるようになります。そういう意味でも区間の連携やコミュニケーションも進めてきたという状況でありまして、非常に年数がかかりましたけれども、いい方向に向かっていると思っています。

(2)令和7年度仙台市コンプライアンスアクションプランの取組実績について(報告)

(3)令和8年度仙台市コンプライアンスアクションプラン(案)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】【資料3】に基づき説明>

○藤本委員長

それでは委員の皆様から意見をいただきたいと思います。

○菅原委員

令和7年度と8年度に共通の取組みで、資料2、令和7年度は「職員のやりがい向上に資する取組み」だったのが、資料3、令和8年度だと「職員エンゲージメント向上」に名称を変更されていて、中身としてはエンゲージメント向上に向け、より実態の調査をしたり分析をしたりして力を入れていくということはいいと思うんですけども、この職員のやりがいが、取組みの名称の中からなくなってしまうものなのかと思いました。昨年度今年度、やりがいについて各局で考えるようにと言われてきて、環境局の中、課長会でも、職員、特に若者のやりがいをどうしたらいいかというのがワードとしてよく出るようになってきて、かなり浸透してきたと思っています。やりがい向上に向けて、みんなが引き続き意識を持ってやっていくという意味では、取組みの名称として残してもいいのかなと思いました。

○事務局(コンプライアンス推進担当課長)

新しい計画を作って1年間回してみても、やりがいというフレーズが非常に大きい括りであり、働きやすさ、働きがい、それらを両方区別することなく使ってしまうところもあると感じています。また、今年度試行実施したエンゲージメント調査を来年度全庁に拡大して実施することもありまして、令和8年度は取組みの名称をエンゲージメントとしたところです。一方で、確かにこの1年、やりがいやりがいと我々口にしてまいったところもあります。資料3の2ページの一番上「①やりがいや意欲の持てる職場風土の醸成に資する取組み」というところで「やりがい」というワードは残しているのですが、取組みの名称については少し考えてまいりたいと思います。

○藤本委員長

総務局で試行実施した結果として、共有できるものがあればお願いします。

○職員研修所長

今回のテスト調査ですが、研修所で、今後の研修への反映も想定しながら、エンゲージメント調査を試行的に実施しました。次年度拡大する前提で、やりがいということを掲げている当事者で実際にやってみて、それを全庁に広げたいという意図で、総務局で実施してみました。結果としては、満足度・推奨度・継続という三つの項目から設けた総合スコアは、他の自治体と比べて悪くない、良好な数字でした。平均で見たときに上位にランキングされているものとしては、人間関係、コミュニケーションでした。一方で、平均点下位、組織の中で比較的低位に出たものとしては、今後の目標、キャリア形成、業務負荷でした。そういったところに手を入れると、今後のエンゲージメントの向上が図れるのではないかという示唆を得ました。

○鈴木委員

やりがいについて、建設局は非常に低い、全庁比較でも低いという結果が出ましたが、実は令和6年度も同じ傾向でした。それを受けまして7年度、若手職員のプロジェクトとして、主任までの建設局職員に対してアンケートを実施するというを前回お話しさせていただきました。その結果発表が局内でございましたので簡単にご説明します。やりがいの部分、それから職員指導育成を積極的に行う雰囲気やダントツで低かったのも、この二つに相関関係はあるのかなのか、というところでアンケートを取り、職場毎に集計しました。非常に業務量が多く忙しい職場であってもやりがいは高い。また、指導育成をする空気があまりなくとも、やりがいは高い。このような結果が出まして、両者の間で明らかな相関関係はつかめませんでした。特に、指導育成が自分のモチベーションを高めるために必要かということも、3年ぐらしか経っていない若手だとそういった要素も大きい、つまり因果関係があるように答えているんですが、4年以上の職員ですと、それほど関係ないという答えもありました。結果、二つの項目を比較しても因果関係の有無についてははっきりとしたことは言えないということで、ただまとめとしては、完全にイコールではないものの一定相関関係はあるのではないかとと思われるということになりました。また、建設局の一般職で低いことが判明した以上、今後も注視していく必要がある、指導育成を職員間でどのように行うべきかなど、局としての整理が継続的に必要だという結論になりました。総務局で試行したものを今後全庁で展開していく中で、建設局でもそれを参考に、また新たな切り口やアンケートも進めていったらよいと思いました。

○谷田委員

私からは区役所に関する取組みで、資料3のNo.4「カスタマーハラスメント対策」で通話録音環境を整備する話、あとNo.23「窓口サービス向上事業」で、資料では調査の話しか書いてないんですけども、先ほど副市長が話していた、窓口を効率化するワーキンググループということで区横断的にチームを作って、改善に取り組もうとしているという取組みを新しくやっていて、それは比較的若手の意見を取り入れて課長が後押ししましょうみたいな雰囲気があって、新しい取組みだからこそできてきているところがあります。録音にしても、音声の取り出しをどうするんだろうとか、それを1ヶ所でやったらいいかそれとも現場全部でやれた方がいいのかという話の中で、人と人との関係性が作られて、議論が活性化して、関係部署とのやり取りもあって、非常にいい感じになってきていると思っています。こういうことがいいきっかけになってくれるといいなと思っていましたので、後押ししていきたいと思っています。あと私は今年度自分の業績目標に、やりがいと職員の誇りと役割の理解の数値を自分の部署で上げると設定したのですが、青葉区は下がっていましたのでなお頑張っていきたいところでした。

○山田委員

資料3のNo.4「カスタマーハラスメント対策」については、やはり区役所で市民対応を行っていてカスタハラ問題に直面したとき、これまでは個々の判断で、そのときそのときで対応してきたところも多かったと思います。基本方針や一定のよりどころになるような基準が示されたということで、職員が安心して仕事ができる環境づくりに繋がって、一步前進になると思うところです。この方針を現場でどう生かしていくかが重要で、できたマニュアルを杓子定規的に職員が運用してしまうと困った対応になってしまう。そうならないように、組織的対応というお話も先程来ありましたが、職場内できっちり研修をして取り組んでいく必要があると思いました。この中に外部相談窓口の設置とありますが、具体的にどんな運用を想定しているのか教えてください。

それから階層別のコンプライアンス研修も継続して行われていて、区役所だと伝達研修やオンラインでの参加をしています。一方、資料3の3ページ「④各職場で行うコンプライアンス推進の取組み」のNo.14「各局区等のコンプライアンス実施計画に基づく取組み」、No.15「各職場のコンプライアンス推進に向けた取組みの支援」にあるような職場単位での研修も、階層別とあわせて今後さらに充実させていく余地があると思います。若手が多ければ、例えば外部の講師を呼んでホールで講演会をするといったこともできると思います。職場での実施は、移動時間が不要というメリットがあるので、職場単位でのコンプライアンスの研修の充実により、日常的に身近なところで専門的な研修が受けられるような効果も期待できます。区の研修実施計画とも絡んでいきますが、職場単位でのコンプライアンスの研修をもう少し充実させていけるとよいと思います。

○事務局（コンプライアンス推進担当課長）

まず外部相談窓口について、カスハラ対策では内部相談窓口と外部相談窓口の二つを設けます。内部相談窓口はコンプライアンス推進担当でお受けしようと思っております。具体的にカスハラを受けたという所属から、こういう事案にはどういう対応がいいだろうか、庁舎への立入禁止を求めるような内容証明郵便を送ろうと思うんだけどどうだろうかといった相談を受ける窓口として、コンプライアンス推進担当に内部窓口を設けます。ただ、我々も、カスハラ対策に知見があって経験豊富であるというわけではございません。また法的な話になると判断が難しいところもありますので、内部相談窓口からのエスカレーションでさらに深くご助言をいただくために、外部相談窓口として、栗原委員にお願いをさせていただこうというところがございます。各職場から外部相談窓口に直接相談ということではなく、内部相談窓口が整理してからになります。法的な判断・助言をもらえるような体制、職員も安心して働けるような体制をきちんと作っていきたいと考えています。

2点目のコンプライアンス研修については、確かに今までも階層別研修をしているところですが、職場単位での研修でコンプライアンス推進担当で手当しているものは、ここ最近はなかったように思います。過去には求めに応じて出向いて研修をすることもあったと聞いておりますが、コロナ禍等も関係しているのか、最近はそのようなことはしていないところではありました。ただ、要望があって、こちらの業務が何とか回るような状況であれば、赴いてお話をさせていただくことはあると思いますし、外部の講師を招いた研修ということもあろうかと思えます。また、毎年各局区で、コンプライアンスの実実施計画を策定し取組みを進めていますが、これまでも各局区の実実施計画を一つにまとめて全庁に共有していたところです。ただその中でも横展開・水平展開が効果的と思われる取組みは、ぜひ特出しして庁内に周知して、コンプライアンス推進の意識醸成の底上げが図られるよう、検討していきたいと考えております。

○小山委員

資料3の令和8年度プランを見て、カスタマーハラスメント対策がとても良い取組みだと思いました。市民の中には、窓口でずっと居座って職員の方を困らせている方がいるとうわさで聞きましたので、張り紙とか規定で守られるといいと思いました。ただカスタマーハラスメントではなくて、正当な要望を訴える人への対応もあわせてお願いしたいと思えます。No.5「職員エンゲージメント向上」は、やりがいを高めるためには大切だと思いました。アンケート調査や実態把握を実施するとのことでしたが、エンゲージメント向上のためにどのようなことを考えていらっしゃるのかお聞きしたいと思います。あと報道によると、ハラスメントで首長が訴えられたり辞任に追い込まれたりということで、外部相談窓口に通報があつて分かったということもあるので、No.12「職員相談・通報窓口の運用」はとても大切だと思いました。職員の方が窓口を知らなかったということがないようにしていただきたいです。

○事務局（総務部長）

エンゲージメント調査を試行して分かったこととして、我々総務部は3つの課があるのですが、課によって結果が違っていました。ある課では、組織のミッションや自身の役割といったことがやりがいと相関があって、それらへの言及でやりがいが上がる。別の課では、役割に言及してもやりがいは上がりず、偏りのある業務量の平準化によってやりがいが上がりそうである、などということが分かりました。これまでの職員意識調査を通じた把握では、やりがいを上げるためにはやはりコミュニケーションを取った方がいいとか、全般的にしか捉えることができなかったのですが、各組織で仕事も、所属職員の年齢層や性格も違っていますので、課ごとの差をとらえて分析できる、ということが今回の試行で分かりました。健康診断のように、ここを手当てするとやりがいが上がりそうという、各所属で具体的などころをつかむための調査を進めることで、それぞれの職場でどうすれば職員のやりがいをあげられるかというヒントに繋がると思っており、次年度以降もそういったことを進めていきたいと考えています。

それからハラスメント対策、カスタマーハラスメント対策は動き出したばかりではありますが、やはりまずは要望としてしっかりお伺いすることが基本で、その中でも悪質なものがハラスメント対策になっていきますので、組織的に浸透できるようにやっていきたいと思っています。外部相談については先ほど認知度の低下傾向についてお話ししたのですが、一方で、相談として受ける件数は逆に増えてきています。やはり相談したいと考える方は、調べてちゃんと窓口につながってきていますので、周知に努めるとともに、受けた相談通報についてはきちんと適切に対応していくことをやっていきたいと思っています。

○栗原委員

まず一つ目、令和7年度のアクションプランの色々な取組みについて、「予定通り実施したかどうか」で自己評価しているんですが、取組みに対する満足度や、どういった要望があるのかといった、内容の充実や選別に繋がるようなデータについても取って、生かしていただきたいと感じました。

先ほど青葉区役所の、若手の意見を取り入れて上司が後押しして良い雰囲気になった、新しいからこそできている取組みを紹介いただきましたが、とても大きな意義があると感じています。おそらくその若手の方も、自分の意見が評価された、貢献できたという自身の実感にも繋がると思いますし、よく言われることではありますが、小さなことでもいいので意見を取り入れて形にする、それによって本人のエンゲージメントが向上するような話もあります。今回は窓口サービスの向上という取組みでしたが、同じように若手の方の意見を取り入れていくことが、形を変えて繋がっていくといいと思いました。

総務局で先行してやったエンゲージメント調査はとても興味深い取組みだと感じました。今後の目標、キャリア形成、業務負荷がマイナスということも、肌感覚としてなるほどだと思いますし、今後調査が進んでどのような分析ができるのかとても楽しみで、ぜひ中身を見てみたいと思いました。今後、各課で同じようなエンゲージメント調査をされるということなんですけれども、その結果とコンプライアンスの意識調査結果、自由記載欄も含めて、ぜひデータを有効活用していただきたいと思います。それぞれ実施したものの、個別にデータを置いておくだけだと、もったいないところがあると思います。必要に応じてAI技術活用していただいたりしながら、せっかくの調査ですのでしっかり活用するというところで進めていただければと思いました。

○事務局（コンプライアンス推進担当課長）

アクションプランの実績について、今回見直して、実績の内容や評価に至った理由などを詳しく記載するようにしました。ただご指摘のとおり、満足度や充実度も拾うことにより、次年度さらにどうい

取組みをすべきか、あるいは一旦立ちどまるべきかといった選別に繋がると思っていますので、そういった工夫もできるよう考えてまいりたいと思います。

エンゲージメント調査と既存の職員意識調査のデータの有効活用についてですが、職員意識調査は約10年間実施しての経年変化という強みもありますので、来年度全庁的なエンゲージメント調査1回目とどう組み合わせられるか、色々と考えていきたいと思っています。

○田尾委員

令和7年度、確かに項目ごとに深度に差はありますが、忙しい中で、これだけのものをしっかり計画してやりきったということは素晴らしい実行力であり、数字にも表れているということだと思います。令和8年度は項目数もほぼ同じで、多分同じぐらいの体力をかけるという前提で、項目もそう大きな変化はなく、この延長線上で戦うということだと思います。全般に申し上げますと、数値もついてきている皆さんの体力も何とかこなしているということで、計画目標1、2、3も含め、取組みの骨格は正しいと思います。

さらに実効性を高めて効果を得るために必要なことは、運用面の工夫だと思います。全体的にももう少し向上させるためには、なるべく現場の職員を巻き込むボトムアップ型の運用をしていく。例えば、副市長がしているような色々な意見交換を増やすとか、これらの対策や早帰りを実現するための施策をチームや職場で考えると、ボトムアップの仕組みが大事です。二つ目は、やはり上の人のメッセージの発信力。それが足りなければ、総務部門から働きかけもしながら、牽引力を高めて心を打つような、メッセージ力をアップする。三つ目は、去年に比べてだいぶ進んだと思いますが、横展開の仕組み、見える化を進めるということ。やはり横展開のためには現場を取材しなくちゃいけない。ですから、担当者はまずは新聞記者になって、取材して、それを記事に書いて広める役をする。そして今度は医者、名医になって、現場に行ってプロとしてアドバイスできるようになってほしい。やはりコンプライアンス担当というのは、そういうふう取材して指導できる。この分野のプロとして、色々なアドバイスができる。力をつけて、そういう立場になっていただきたいと思っています。それが今順調に進んでいる、この取組みの運用面の強化に繋がると思いました。

○事務局（総務部長）

なお一層取り組んでいかなければという思いを新たにしたところです。ボトムアップということはやりがいという点からも大変重要だと思っています。これまでだと、本庁と区という関係だけではないんですが「こう言ったんだけど聞いてくれない」といった話に終始していたところがありましたが、窓口のプロジェクトもそうですけど、チームを組んで各区の取組みを共通してデジタル化に対応させていく、自ら考えて改善していくという取組みも出てきています。一つでも二つでも実現することによって、関わった職員はやりがいを感じるでしょうし、仕事自体の改善も図られます。全体への浸透にはまだまだ取組みが必要になってきますが、言った言わないではなくて、自ら考えたものが改善にしっかり繋がるという仕組み、仕組み化が広がっていくようにと考えております。

またアナログの時代だと、例えばゴミ収集のネットを改善したとか、その職場・その業務でしか改善の効果がでないようなものもありましたが、デジタル化の中では全庁的に共通するもの、横展開でもう少し共通化できるのではないかとアイデアが生まれてきていると感じていますので、そういった流れも踏まえ、現場のアイデアを拾いながら進めていきたいと思っています。

○矢口委員

労力をかけて多面的に取り組んでいる真摯な姿勢が素晴らしいと思いました。先ほど調査やアンケートの分析で相関関係が掴めないというお話でしたが、多分、職場ごとだとそういうふうになると思います。解決のためには、ただ相関係数を見るのではなくて、散布図もしっかり見る。U字とか山字とかだと、相関係数は出てこないが一定の関係があることも見ることができます。それから2変数だけでなく、複数の変数を入れて多変量的にやっていると共通する係数が出てきます。全体の中の割合でどれぐらいのことを説明できるのかは重回帰分析で簡単にできますし、質的な変数もダミー変数を使えば簡単にできますので、そういう分析もぜひ進めてほしいと思いました。また、アンケート調査やヒアリングの自由記述の情報を羅列しても、「この人はこう言っている」「あの人はこう言っている」で終わってしまいがちなのですが、テキストマイニングのツールを使うと、意外と簡単に分析ができます。言葉と言葉の共起や関連性という観点で分析を進めていくと、ヒアリングの意味もあったことになりしますので、そういったことも取り組んでもらえるといいと思います。

今回の様々な取組みについては、やった成果をどのように把握するかが一番大きい課題だと思います。成果把握のためには、KPIの設定、あとは自己評価も大切ですが、客観的な第三者・外部からの評価を入れることが必要になると思います。「一生懸命頑張ったこうやりました」というのは分かるんですが、第三者が見ると「ここがやっぱ不十分だ」「ここの成果測定が足りないのではないか」といった指摘を受けると思いますので、そういったことに嫌がらずに取り組んでもらえるといいと思いました。

あとはやはりトップのメッセージの発信、それを研修等にも組み込んで、こんなに大きな役割を担っているということを職員にどんどん浸透させるようにしてもらいたいです。やりがいとか意欲という言葉とも関係すると思うのですが、仙台市職員としての誇りというようなことも必要になってくると思います。自分が仙台市の職員で、どういう誇りを持てるのかということまで考えてもらいたいです。

職員エンゲージメントは、私も勉強しているんですがモチベーションと何が違うのかとかいまいち分からなくて、ふんわりした言葉だと思います。言葉を間違えて使ってしまうと、何のためにやっているのか分からない、ふんわりとした結果になってしまうと思うので、言葉の定義を厳密に定義した上で、エンゲージメントとはこういうことで、その向上にどういうふうに関与するのかということを経験したうえで、色々な活動を進めてもらえたらと思います。

○事務局（コンプライアンス推進担当課長）

調査の分析手法についてご示唆いただきましたので、できる範囲でということになりますが、分析を進めていきたいと思っています。また、自由記述の中の分析の話がありましたけれども、我々もデジタルツール、いわゆるDX的なものも活用して業務効率化を図りつつ、より効果の高い結果を出せるような分析に取り組んでいきたいと思っています。またアクションプランの実績で、成果をどう把握するのか、KPI、数値目標みたいなものを示すということも大変重要だと思います。何分取組みが多いものですから、一つ一つすべてに設定することはなかなか難しいかもしれませんが、例えば今年度の重点的な取組みなど、何かしら工夫を講じる必要があると感じました。

それから、エンゲージメントという言葉は、帰属意識や組織への貢献意欲といったことなんだろうと思っていますが、確かに最近出始めた言葉です。調査の実施にあたっては、回答する職員自身がその言葉の意味を分からずに誤解したまま進めると、誤った方向へミスリードしてしまうところもあると思いますので、きちんと分かりやすいようにして進めていきたいと思っています。引き続きエンゲージメント、やりがい、意欲、そして誇りを持てる職員というところを目指して進めてまいりたいと思います。

○藤本委員長

トップのメッセージの発信は、私どもでも考えないといけないところであります。資料2の令和7年度実績のところ、私と若手職員との意見交換という記載がありましたが、この対象は、単なる若手職員ではなく、平成23年度採用職員でした。3月11日頃には新規採用職員の配属先は大体決まっていたのですが、地震が起きたので、人事異動を5月1日にずらして、3月末で辞めるはずだった人は1ヶ月再任用で残ってもらい、あわせて、4月1日新規採用の人は人事課付にして、全員避難所に行ってもらいました。実際には技術系などそうでない人もいましたが、右も左もわからない新規採用職員を避難所に放り込みました。15年を経て課長級まで昇任した人もいて、その人たちが採用後どうなったのかということで、贖罪の意味合いもないわけではなかったのですが、意見交換をしました。だいたい半分ぐらいの方と意見交換をしまして、意見交換に参加すること自体が受け止め方がちゃんとしていただいたということもあるんですが、多くの方はプラスに受け止めていただいて、その後の役所の仕事の仕方についてもいいように進めていただけていました。当時、中には、何も知らないと叱られた職員もいれば、応援してもらった職員もいたようです。そういうこともあって、職員へのメッセージというのはやはり大事だと私も思ったところであります。

○梅内副委員長

エンゲージメント調査なんですが、今回予算をしっかりと取って、コンサルの会社を実施してもらう予定です。先ほどお話があったように、どうしても職員だけでやっていると相関関係等色々悩んでしまうところもありますので、回帰分析とかも取り入れながら、対応を考えていくことにしています。それから、超過勤務の話がありました。恥ずかしながら実は総務局はワーストのほうに位置しているのですが、今年度、若手職員から超勤縮減に向けた提案をもらうことにしました。その中でエンゲージメント調査の話も出てきたのですが、予算をかき集めて先進市に視察に行って予算要求に繋げて、まとまった予算が取れたということがあります。来年度それを他局区にも展開したいと思っていて、全庁から若手提案で面白いものがあったら先進都市に視察にいて、局区の改善に直接繋がるような提案を区長さんや部長さんにしてもらって、そのような予算をとっています。

今までいただいたような意見を生かせるよう、新年度のコンプライアンスの取組みを進めてまいりたいと考えております。

3 閉会