

平成 28 年度第 3 回 仙台市コンプライアンス推進委員会 議事録

日 時：平成 28 年 12 月 6 日（火） 16：00～17：30

会 場：市役所本庁舎 2 階 第 5 委員会室

出席者：藤本章委員長、加藤俊憲副委員長、菊地正宏委員、栗原さやか委員、小林弘美委員、
斎藤恵子委員、里村正治委員、村上貞則委員、矢口義教委員、八島徳子委員

議 事： 1 開 会

2 議 事

(1) 係長職の業務に関する調査結果について

(2) 職員意識調査について

(3) その他

3 閉 会

配付資料： 資料 1 仙台市コンプライアンス推進委員会 委員名簿

資料 2 係長職業務に関するアンケート調査 報告書（速報版）

資料 3 平成 28 年度 コンプライアンスに関する職員意識調査について（案）

参考資料 1 係長職アンケート調査にかかる補足調査について

参考資料 2 平成 27 年度 コンプライアンス推進に係る職員意識調査報告書【概要版】

1 開会

○事務局（コンプライアンス推進担当課長）

定刻となりましたので、ただいまから平成 28 年度第 3 回仙台市コンプライアンス推進委員会を開催いたします。進行を藤本委員長にお願いいたします。

○藤本委員長

お忙しい中ご出席を賜りましてまことにありがとうございます。どうぞよろしくをお願いいたします。

初めに、議事録署名委員について、本日は菊地委員にお願いします。

議事に入る前に、定足数と資料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課長）

初めに定足数ですが、本日は全員出席ですので、定足数を満たしていることをご報告いたします。

続いて、資料の確認をさせていただきます。座席表と次第、資料一覧、資料 1 から 3、参考資料 1、参考資料 2 をお配りしています。不足がありましたら事務局までお申しつけください。

2 議事

(1) 係長職の業務に関する調査結果について

○藤本委員長

それでは、議事に入ります。

本日の議事は、係長職の業務に関する調査結果についてです。

前回の推進委員会でご議論いただいた係長職に係る業務に関するアンケート調査については、委員会後にもご意見をいただくなど、委員の皆様にはご協力をいただきありがとうございました。

10 月にアンケートを実施し、集計結果をまとめました。まず事務局よりご説明し、皆様からご意見

をいただきたいと思いますので、よろしく申し上げます。

それでは、事務局から説明をお願いします。

○事務局（コンプライアンス推進担当課長）

係長職に対するアンケート調査の結果について、資料2速報版としてまとめました。これに基づき説明します。

1 ページに調査の概要を記載していますが、調査期間は9月27日から10月14日まで、対象は主として本庁と区役所。消防、教育、企業局等は除いています。また、この報告書においては区役所以外の職場をまとめて「本庁等」という形で記載しています。設問は1の(2)に記載の、大きく8問です。前回ご議論いただきましたとおり、Q1が業務量に関する設問、Q2とQ3が自己の業務についての力の配分に関する理想と現実のギャップを問うような設問。以下、役割遂行度や役割ごとの負担感、課題、改善策という内容です。対象者898名中、72.3%にあたる649件の回答をいただきました。

回答者の属性を2ページ、3ページに記載しています。2ページ、①所属は、本庁等と区役所で大体3対1の割合。②職名は、ポスト係長と主査が2対1くらいの割合。⑥職種は、事務職員と事務職員以外の技術系の職員について、大きな偏りはなく回答いただいています。また、報告書に詳細は載せていませんが、調査を補完する意味で、一部の係長やポスト課長に、係長職の状況についてヒアリングを実施しました。

以下、設問ごとに順にご説明します。

4 ページは、Q1、自身に割り振られている業務量についての認識を問う設問です。上のグラフのとおり、業務量が「多い」「やや多い」という回答が合計で51.8%となり、「適正である」と回答した42.1%を上回っていました。また、一番下の職名別のグラフでは、「多い」という回答の割合について、ポスト係長が主査を8.5ポイント上回っていました。

5 ページは、Q2、係長の業務を、①業務のマネジメント、②係員のマネジメント（指導育成、モチベーション確保等）、③上司と係員の橋渡し役・連結ピンとしての役割、④連絡調整・交渉業務、⑤固有業務・専任業務の5つに分類した場合に、重点的に力を配分したいと考えている順に3つ選択するという設問でした。全体的な結果としては、①業務のマネジメント、②係員のマネジメントを挙げた割合が高くなっていました。また、最も重点的に力を配分すべきものとしては、65.2%が①業務のマネジメントを挙げていました。これを所属別に集計したのが下のグラフですが、区役所では①、②を挙げた割合が本庁より高く、本庁では④連絡調整業務を挙げた割合が区役所よりも高いという結果でした。また、⑤固有業務・専任業務を挙げた割合は総じて高くはない状況でした。

6 ページ上段のグラフは、Q2を職名別で集計したものです。主査については一係員であるという側面もあるので、⑤固有業務・専任業務を挙げた割合が高くなってはいますが、一方で、①、②のマネジメントについても、6割弱の主査が力を入れたいと認識しているという結果でした。

7 ページは、Q3、先ほどの5つの役割について、実際はどのような順番で力を費やしているかという設問です。全体では、①業務のマネジメントが最も多く、次いで⑤固有業務・専任業務となっていました。また、実際に最も力を費やしている役割としては、37.9%の方が⑤固有業務・専任業務を1番目に挙げていました。

8 ページ上段のグラフは、職名別の集計結果で、主査では⑤固有業務・専任業務を1番に挙げた割合が69.5%であり、一方で、実際に①、②のマネジメントに重点的に力を費やしていると回答した割合は30%台にとどまっている状況です。

9 ページ以降に、Q 2 と Q 3 の比較、いわば望ましいと思う業務配分と実際の業務配分のギャップをまとめています。

9 ページは、本庁等のポスト係長です。見比べますと、Q 3 の実際に力を費やしている業務としては、⑤固有業務・専任業務が合計 49.2%と高くなっており、このうち 23.6%が一番力を費やしているという回答です。一方で、その他の①から④の各項目については、Q 2 の回答と比べるとポイントを下げている状況です。また、最も力を入れている「1 番目」に着目すると、Q 2 では①業務のマネジメントが 81.1%と最も高かったのですが、Q 3 の実際には①44.2%にとどまっており、②ないし⑤に最も力を入れているという割合がそれぞれ上がっています。

⑤固有業務・専任業務について、実際にどのようなものがあるか一部ヒアリングしたところによると、まず、もともと係長の特命事項となっている重要案件や庶務業務、事件や事故があった際の対応や、上司あるいは議会から突発的な資料要求があった場合の対応等があります。また、その他に、年度途中で新たに発生した業務や、係員の欠員や育児休業等が生じた場合の代替処理に関し臨時職員に任せられないような部分について係長自身が引き受けている、あるいは引き受けざるを得ないケースも多いということです。

10 ページは、区役所のポスト係長です。こちらも本庁等とほぼ同様の傾向で、本人たちの理想よりもプレーヤーとしての業務割合が多くなっていると感じているようです。

11、12 ページは、本庁等、区役所の主査です。実際に力を費やしている割合は、Q 3 を見ますと、マネジメントに係る部分が Q 2 の回答割合よりも減少しています。一方で、⑤固有業務・専任業務あるいは④連絡調整・交渉業務に係る割合が増加していました。

13 ページは、Q 4、求められていると思う水準に対する達成度を自己評価で回答いただく設問です。「果たしている」と回答した割合は、⑤固有業務・専任業務が最も高く、次いで④連絡調整・交渉業務となっています。一方、「果たせていない」「どちらかといえば果たせていない」と回答した割合の合計で見ると、②係員のマネジメントが最も高く、合計で 29.7%の係長職が十分に役割を果たせていないと思っているという結果でした。

15 ページは、Q 4 の職名別集計結果です。ポスト係長では、「果たしている」「どちらかといえば果たしている」の合計が、②以外の各項目で 80%以上、②係員のマネジメントでは 68.4%となっています。また、主査では、「自分の役割とはなっていない」という回答が、①業務のマネジメントでは 34.7%、②係員のマネジメントでは 25.8%という結果でした。

17 ページには、Q 4 を性別で集計して一定の違いが見られた項目を掲載しています。③上司との橋渡し役・連結ピンとしての役割、④連絡調整・交渉業務という役割について、「果たしている」と回答した割合が、女性のほうが男性よりも一定程度低いという結果でした。

18 ページは Q 5、各役割にどの程度負担を感じているかという設問です。全体では、各項目につき、それぞれ 4 割前後の職員が「負担とを感じる」又は「どちらかといえば負担とを感じる」という回答をしています。

21 ページは、Q 5 をポスト係長について所属別に集計したものです。本庁等・区役所ともに、②係員のマネジメントに対しての負担感が強いと感じており、特に区役所では、「負担とを感じる」「どちらかといえば負担とを感じる」と回答した割合が全体の 60%を占めています。

22 ページは、ポスト係長について、係内に他の係長職がいるか・いないかによって、負担感に影響があるかという視点で集計したものです。これによると、⑤固有業務・専任業務については、主査を

置いている係のポスト係長の負担感が若干軽減されている傾向でしたが、その他の①から④の役割については、アンケート結果からは特に明確な傾向は見られませんでした。ただし、別に行ったヒアリングでは、「係内の一部業務の総括を主査に分担するようになり、大分楽になった」、「若手職員やポスト係長自身の気軽な相談相手として主査がいると、負担が減り助かる」等の意見が、複数ありました。

22 ページ下段のグラフは、係員数と②係員のマネジメントに関するポスト係長の負担感をクロス集計したものです。係員数は臨時職員等を含んだ数ですが、10人を超えると負担感が大きくなるという結果でした。

23 ページは、Q 6、①～⑤の各役割について職場の課題と感じるものを複数回答可で回答いただいたものです。まず、①業務のマネジメントについては、マネジメントすべき業務が多いという回答が最も多く、次に、自身又は係員が忙しく時間が十分にとれないという回答が続いています。

24 ページ下段のグラフは、ポスト係長についての所属別集計結果です。本庁等ではマネジメントすべき業務が難しいという回答が区役所より多く、一方、区役所では休暇（休職）や退職等に伴う職員の入れ替わりが多いという回答が本庁より大分多くなっていました。

25 ページは、②係員のマネジメントに関する課題です。忙しくて時間が十分にとれないという回答が多かったほか、マネジメントをする際に気をつけるべき係員がいて難しいという回答が 25.3%ありました。ヒアリングで聞こえてきた意見としては、モチベーションの低い職員や、メンタルヘルス関係の課題を抱えている職員、育児や介護等で時間的制約が大きい職員等に対して、係長も非常に気を遣っているという話がありました。

26 ページ上段のグラフは、係員のマネジメントに関する課題についての、ポスト係長の所属別集計結果です。本庁等では自身が忙しくて時間がとれないという回答が区役所より多かった一方、区役所では、休暇（休職）や退職等に伴う職員の入れ替わりが多いという回答が本庁より大分多くなっていました。

26 ページ下段のグラフは、ポスト係長についての係員数別集計結果です。係員が10人を超えると、マネジメントすべき係員が多いという回答が50%まで上がってきます。また、係内のコミュニケーション不足等を挙げる割合も上がってくるという結果でした。

27 ページは、③橋渡し役・連結ピンとしての役割に関する課題です。忙しくて時間がとれないという回答が多くなっています。また、28 ページはポスト係長についての所属別集計結果ですが、上司からの指示や上司に協議すべき事項が多いという回答が、本庁等において区役所を一定程度上回っていました。

29 ページ、④連絡調整・交渉業務に関する課題としては、調整すべき業務が多い・難しいという回答が多くなっています。また、下に所属別集計結果を掲載しておりますが、本庁等において、連絡調整すべき業務が多い・難しい、他部署とのコミュニケーション不足という回答が区役所を大きく上回っています。一方、区役所では、47.0%が特に課題はないと回答しました。

30 ページ下段のグラフは、ポスト係長についての職種別集計結果です。これによると、事務職員以外の技術系の職員のほうが、連絡調整について課題を感じている割合が総じて高い傾向でした。

31 ページは、⑤固有業務・専任業務に関する課題です。業務が多い、忙しくて時間がとれない、業務が難しいという順番になっています。

33 ページは、Q 7、これまでの課題を踏まえ、自分の係に有効と思われる措置を順番に3つ回答いただいたものです。全体としては、④正職員の人数の増加や、②係長を補佐する主査・主任等の配置

を挙げた回答が多く、次いで①課・系の業務の廃止・縮小、⑧業務に関する研修、マニュアルの充実等、⑦ジョブローテーション（人事異動）の長期化が続いています。また、その他の意見としては、適材適所の配置やバランスのとれた配置等の配置の質に関するものや、税や福祉以外の分野での専門職の養成、庁内の照会・回答等に係る事務軽減等が挙げられたところです。

36 ページは、Q 7 についてのポスト係長の所属別集計です。本庁等では、②係長を補佐する主査・主任の配置を望む声が多く、区役所では、④係員（正職員）の人数の増加を望む回答が多かったところです。また、総じて係員が多く、入れ替わりも激しい区役所では、⑤臨時的任用職員の柔軟な配置や⑥休暇、休職等に係る職員の適切な補充、⑧業務に関する研修等の充実等を望む回答が多かったところです。

37 ページ上段のグラフは、Q 7 についての、ポスト係長の係員数別集計結果です。こちらも係員が 10 人を超えると、系の分割や、1 つの系の人数の縮減が有効だと回答する割合が高くなっています。

37 ページの下段は、Q 7 についてポスト係長の性別集計結果の抜粋です。男性職員では、職員数や業務量による対策を望む割合が高いのに比べ、女性職員では、⑨上司による支援の充実を挙げた割合が男性の倍以上となっています。全体の数字としては大きなものではありませんが、一つの特徴かと捉えています。別途実施したヒアリングにおいても、仙台市内部の管理監督職では、まだ女性のネットワークがどうしても男性ほど広くないという意見がありました。

38、39 ページでは、自由記述について主なものをまとめています。例えば、①係長職（係）の現状に関する意見としては、係長のプレーヤー化が進み、部下の仕事のチェックや意思決定等に充てる余力が小さくなっている、1 人の係長の受け持つ範囲を少し小さくしてほしい等の意見がありました。また、②人員配置や組織等に関する意見としては、欠員の際の適切な補充、特に正職員による補充や、再任用職員の経験やスキルを十分に発揮できるような人員配置等を求める意見がありました。③主査の役割等では、主査に求められている役割の曖昧さに関する指摘や、主査も特定業務について責任を有する役割を担うべきである等の意見がありました。

参考資料 1 は、このアンケートの補足として行った係長に対するヒアリングで得られた回答のうちから、係長のあり方を検討するに当たって参考となりそうな要素をリスト化したものです。アンケートの自由記述と重複する部分も多々ありますが、こちらも勘案いただきながらご意見を頂戴したいと考えています。

○藤本委員長

ありがとうございました。

それでは、委員の皆様からご発言をお願いしたいと思います。職員からのアンケートということもありますので、具体の事例も分かっている内部委員からお願いします。

○菊地委員

私も主査、係長を経験してきましたので、こういう結果かと思いながら結果を見ていました。具体的には、同じ係長職でも、主査とポスト係長の違い。例えば 6 ページに、職名別の結果が出ていますが、初めて 1 つの組織である係を預けられて、まずはその系の業務をきちんとマネジメントしていかなければいけないとポスト係長は考えています。一方で、7 ページの Q 3 に関連して、本庁のほうが分かりやすいと思うが、その仕事をやっているのは仙台市のその係しかないという特殊性、専門性があります。そのため固有業務・専任業務も頑張らなければいけないと同時に思う等、私が経験してきたような認識を、今のポスト係長も持っているのではないかと思います。また、今私は区役所にい

るので、区役所の特徴はどういうところに出ているのかと思いながら見ていましたが、所属別集計で、①業務のマネジメントと②係員のマネジメントについて、本庁の係長よりも意識が高いのは、本庁では別々の課で所管している業務を、区役所では同じ係で行う、つまり1つの係が担当している業務範囲が広いという要因もあると思います。1つ1つを取り上げると、年に1回あるかないかという仕事もあります。幅広い仕事をマネジメントしなければならない苦勞を、区役所の係長のほうが感じているのではないかと想像しました。

区役所には新規採用職員の配置が多く、戸籍住民課や保護課等には特に多く配置されます。仙台市では新規採用職員のジョブローテーションということで、大体3年程で次の部署に異動します。人の入れ替わりが早いという特徴があるので、係員のマネジメントをきちんとしなければという意識が、区役所の係長には強いのではないかと思います。

では、どのような措置が有効かという問いについて、本庁では主査・主任クラスの配置を希望するのに対して、区役所の係長は係員の人数の増加を希望しているという結果は、申し上げたようなところに起因しているのではないかと感じました。

○小林委員

非常に興味深い結果になったと同時に、どう読み解くべきか難しい結果だという第一の感想です。前回の委員会でもありましたが、係長級職員がこうあるべきと思っていることと、実際にできていることに、どれだけのギャップがあるか読み解いていくことが、市役所内でも特に負担感を持っている係長の負担軽減につながると思います。そうした観点から見ると、9ページの、重点的に力を配分すべき役割と実際に力を費やしている役割の比較にポイントが表れていると思います。係長としては、系の業務のマネジメントに注力したいと思っているものの、なかなか力を費やせず、実際には固有業務等に力を傾注しているようです。マネジメントには、どこまでやっても切りがないという面もあると思いますので、ここまでで良いという線引きを誰かがしないと、係長はずっと苦しむことになるかもしれません。上司が、いかにここまでで良いというアプローチをしていくかが、解決の糸口になるのではないかと思います。

ただ、別の結果を見ると、係長は必ずしも上司からの支援が必要とは思っていないようです。例えば、ある仕事を円滑に進めるためには、係の人数を見直して、中でも正職員の割合を高めるといいのではないかと考えているのだと思いますが、それは係長に全て任せるものではなくて、課長の役目だと思います。課長と係長の権限、役割を考えていかなければいけないと思いました。

係長と主査の関係について、前回の委員会でも話し合われたように、主査を適切に配置すると係長の負担が軽減されるという結果は見られたと思います。ただ、係員の配置という観点で見ると、係員のマネジメントに主査がどれだけ関わっていくのかという点が、係長と主査の関係性において曖昧で、そのギャップを埋める必要があると思います。特命事項であれば、主査がある程度の権限を持って係員をうまくマネジメントしている傾向は見て取れたので、その辺にヒントがあると思いました。

一方で、係長が自身の達成感をどこで感じるかを考えると、やはり固有業務や特命業務等で成果を上げられると、自分も役立っているという気持ちになるので、そういったプラスの部分を上司が認める必要があると思います。

関連して、先ほど女性と男性の感じ方が違う結果も幾つかお示しいただきましたが、女性の係長や主査は、一般的な話になるかもしれませんが、男性に比べると自信度が低めの職員が多いように実感しています。そういった面で、女性のポスト係長、主査の頑張りを承認していくことも、上司として

は気をつけなければいけないと思いました。

○斎藤委員

この調査結果を見るまで、係長の負担感はまだもう少し重いという回答が出るのではないかと危惧していました。ところが、4ページのQ1業務量についての設問で、確かに多いという回答が多いのですが、私はこの割合はもう少し高くなると予想していました。こういう状況の中で、38ページの自由意見では、係長は何故つらいのかという意見として、①で、「業務量の多さが必ずしも負担感に直結するものではなく、係員の資質に影響される部分もある」ということや、「庶務的な業務にかかる負担がとて大きい」という回答があります。この辺りが、固有業務や専任業務が実際には多くなっている原因かと思いつつ読んでいました。

それに関連して、23ページからのQ6では、係長職として実際に役割を遂行するに当たり、どのような課題があると思うかという設問で、「休暇や休職、退職等に伴う職員の入れ替わりが多い」、「マネジメントする際に気をつけるべき係員がいて難しい」ということです。選択肢を「マネジメントすべき係員が多い」と「気をつけるべき係員がいて難しい」に分けていますが、「マネジメントする際に気をつけるべき係員」の中にも様々なカテゴリーがあります。新規採用の職員や、短期で入れ替わる臨職や嘱託、あるいは休みがちな職員等が入ってくると思いますが、そういった職員がいて難しいという回答の割合が結構大きくなっています。そういった職員のマネジメントは、まずは係長が関わるとは思います。決して係長だけの役割ではないというバックアップの部分が、もしかしたら係長自身に届いていないのではないかと思います。係長に対して、「第一義的にはあなたの業務ではあるけど、あなたが全責任を負わなければいけない職務ではない」という部分が伝わっていないのかもしれない気になりました。

33ページのその他意見について、正直な意見が出ているのではないかと見ていたのですが、照会・回答等の本来業務以外の業務がとて多いというのは日頃私も感じる部分ですので、こうした部分は、工夫すればもう少し負担感を和らげられる部分ではないかと感じました。

○村上委員

報告書作成について、事務局は大変だったと思います。ただ、速報値ですので、年齢や係長の経験年数と、各設問がどのようにクロスしてくるかという部分があれば、どの辺が大変なのか、もう少し出てくると思います。必ずしも経験がない人が大変だと思っていないかもしれないので、その辺は速報値ではわからない部分です。

建設局の職員、技術系の職員としては、事務職と事務職以外で違いが出た部分がありましたが、私としては、主査も1カ所でしか経験していませんし、係長も1カ所でしか経験していないので、仕事が変わるとやり方も変わったり、上司もかわっていきませんが、上司がかわらないし、仕事は最初に教えてもらい非常にやりやすかった。そういう部分で、小林委員からも話があったように、まず係長の負担をどう考えるかという時に、やはり上司との関係は非常に大きいと思います。係長には課長職の経験はないわけですから、課長に何を求めたらいいかも分からないので、やはりそれは課長のほうから言ってあげなければいけない。わからない中で悩んでいるところが多分あると感じました。

本音をどこまで引き出せるか、難しい部分はありますが、ポスト係長は純粋に「やらなければならない」という意識がまずあるので、それなりの答えを書いてしまう部分が現実にはあります。斎藤委員がおっしゃったように、実は負担に感じている部分はあってもおかしくはないと私も思います。

○藤本委員長

ありがとうございました。

この調査が詳細かつ多岐にわたっているので、課題の着眼点という部分は難しいところもありますが、上司との関係や、ポスト係長の持っている業務自体、特に、量的には必ずしも負担は感じていないけれどもという部分の先にあるもの、あとは主査との関係、上司からのアプローチ等、様々なご指摘をいただきました。

ここまでの部分で、総務局からコメントがあればお願いします。人事課長。

○人事課長

今回の調査について、結果としてはこういう傾向かと思ったところですが、ただ、やはり調査の項目が多岐にわたっていることもあり、今の仙台市の組織構造の特徴が多面的に表れている結果だと受けとめています。

その中で、例えば、ポスト係長と主査の役割が、意識としてかなり違うというところは、恐らくそうだろうと自分の経験も含めて思います。特に、その組織の中での主査の役割や責任の範囲等が必ずしも明確ではない部分があり、それがポスト係長との関係性の中で十分機能していない、あるいは、主査自身もどういう役割で仕事をすればいいのかよくわからないという課題に表れているのかと思います。係長の負担感というところから始まった調査ですが、必ずしも業務が多いことが悪いというわけではないと思いますが、ポスト係長が自分としてはこういうことをやりたいのだが、なかなかうまくやれていない、それを解消する手段の一つとして、主査の配置のあり方を工夫できる面はないか等、そういったことを考える一つの大きな契機だと思っております。

先ほど話題になりましたが、男性職員と女性職員で、係長職、ポスト係長という職責への意識に差がある部分があります。女性職員の活躍推進を考えていく上でも、ポスト係長という職責に対する負担感を現実に職員が感じているという部分は、もう少し上司等がフォローしていかなければならない課題であると感じたところです。

○藤本委員長

ありがとうございました。

そうした点も含め、今まで仙台市役所でこういう議論はほとんどしたことがないと思いますので、内部委員も色々と考えさせられる部分があると思います。内部委員からの発言も踏まえ、外部委員の皆様からも感想も含めてご発言をいただければと思います。栗原委員。

○栗原委員

まず、詳しく報告書をまとめていただきましてありがとうございます。

感じたことはいくつかありますが、先ほど課長と係長の関係性を再検討するという話もありました。係長をメインに、重点的に力を配分すべき役割はどれかという質問で「あるべき論」を最初に置き、それをどれだけ実現しているかと分けているのですが、この次は、係長の考える「あるべき論」は、実際に組織の中で係長にどこまで求められるものかという位置づけを、一步引いて考えるといいと思います。係長自身は、「自分はこうあるべきだ」「ここまでやらなければいけない」と思っているかもしれませんが、組織の中では、やはり課長のほうに寄せるべきものであったり、そこまでやらなくていいようなものがあると思います。所属する部署や業務内容によっても違うと思いますので、求められている役割や実際の対応について、もう少しイメージを共有できれば、係長の「こうすべきだけれどもできていない」「もっとこうしなければいけないのではないか」という焦りやストレス等を解消することにもつながるのではないかと思います。

自由意見も拝見しましたが、業務が多忙だということはどうしても拭えないように思います。私が多様な場面で拝見する中でも、皆さん真面目に細かく正確に作り込もうという意識がとても強いように思います。実際は使わないかもしれないけど用意しておく資料など、念のために備えて行う細かな準備の時間がとても多い。あとは、内部報告資料をととても丁寧に作り込んでおくところがありますが、そういう部分は、外からの目で言うてしまうと、本当にそこまで必要かという視点はかなりあります。そういう部分を簡略化し、皆さんの負担を軽減していくことも、分かりやすい入口としてあり得ると考えています。

○里村委員

まず、去年コンプライアンスの問題からスタートし、今こういう状況になっているのは、正しい道を少しずつ歩んでいると評価したいと思います。コンプライアンスの問題が仮に起こるとしたら、こういうアンケート調査を踏まえて、専門的な言葉で言うと、組織開発とか、ジョブデザイン、職務設計をし直すことです。このようにスタートして、中間職、課長の下にいる係長に焦点を当てて、ジョブデザインを見直そうと進んできているので、正しい道を歩んでいるように思います。

仙台市の中の仕事をよく知らない外部の者ですから、ヒントが外れていることが多々あると思いますが、先ほども話があったとおり、このアンケート調査を読み解いて施策に反映しなければいけないわけです。読み解く一つのヒントになってもらえれば私はありがたいと思いますので、あえてヒント外れも恐れずにいくつか話をさせていただきます。

1つは、このアンケート調査のテーマである係長の仕事です。係長のジョブデザインをもう1回やり直すにはどうしたらいいかということだと思います。市としてやらなければいけない仕事は一定数あり、それを与えられた職員や上席のもとでこなしていかなければいけないわけです。ジョブデザインをするときは、Aという職員又は職位のジョブをなくしたら、別の人にやってもらうか、やらないことにするかありません。ジョブデザインを見直すときには、本当にやめていいものはやめたらいいと思います。人は足りないわけですから。

また、今の人にやらせるか、別の人に配り直すかという観点が必要です。具体的に言うと、ポスト係長と主査という職がありますが、それぞれ全く違うようにジョブデザインする発想が必要だと思います。例えば9ページでは、ポスト係長に対して、重点的に力を配分すべき「べき論」の役割と、実際にやっていること、つまり、理想と実態のギャップが出ています。ポスト係長が実際に力を費やしている役割に、固有業務・専任業務がありますが、こんなになくていいように整理する案です。

あまり馴染みのない意見を申し上げているかもしれませんが、仕事にはラインジョブとスタッフジョブという分け方があります。ラインジョブは部下を使ってまとめる仕事で、スタッフジョブは1人で又は部下を1人か2人つけて固有業務をやる仕事です。調査結果を見ると、ポスト係長本人はラインジョブをやらなければいけないと思っているが、実態はスタッフジョブが多く、ギャップが生じている状態です。果たしてこれでいいのかということです。野球で例えれば、監督はラインジョブで、4番バッターやピッチャーはスタッフジョブとなりますが、4番兼先発ピッチャー兼監督をやっている状況、監督をやるべきポスト係長が4番バッターでヒットを打たなければと思っている状況が、結果に表れています。それはジョブデザインとして重過ぎるのではないかと思います。

若い人を育てていくときに、ラインジョブとスタッフジョブを交互にやらせることは非常に大事なことです。4番バッターやピッチャーをやるといい監督にもなります。監督も4番バッターの気持ちに分らないといけないので、自分もある程度4番バッターをやっていないといけないわけです。た

だ、今はこれを全てやらせていて、それはちょっと良くない。デザインをし直したらどうかということが、私の最初の提案です。逆に言うと、主査という仕事に着目する必要があります。固有業務や専任業務のうち、非常に難しいもの、前例のないもの、他との調整を多く要するもの等を、ポスト係長の仕事にせず、主査の仕事にしたらいいと思います。

次に、係の人数の見直しが必要だと思います。これはラインジョブの話です。ポスト係長の下の係の人数をどうするか。結果にあるように、10人を超えるとやや難しくなる。プロ野球の監督に例えると、野球のチームが9人ではなく50人だとしたら、監督しきれない。ある一定の人数まで係員が増えたときには、コントロール不可能になる。そのため、それぞれのポスト係長の下にいる係の人数の適正さを見直したらどうかと思います。

アプローチとしては2つありまして、次は、課長の仕事も見直す必要があります。課長はポスト係長と主査をマネジメントしなければいけない。そうすると、まさか課長に固有業務はないかと質問したくなります。ポスト係長と主査の間でのジョブデザインをする中で、それを束ねる課長にまた固有業務があったら、9ページと同じような評価が課長にも出てきます。

やや大きくなりますが、仙台市全体の固有業務の振り分け方について見直しする必要があるのではないかと思います。想像で言いますが、区役所の固有業務について本庁で吸収できないか提案します。区役所の仕事はできるだけラインジョブにする。各区役所独特の固有業務は、それぞれでやるのではなく、本庁でやれないかという提案です。私が働いている銀行ではそうして、例えば仙台支店と仙台駅前支店と泉支店等があって、各支店の固有業務がありますが、各支店の固有業務を各支店の主査にやらせるのでは統一がとれないので、全部本部でやっています。できるだけそうすると、本部の中にスタッフ業務が増えます。ジョブデザインの話をしました。ポスト係長と主査のジョブデザインを見直したらどうかという延長には、本庁と区役所のジョブ、特に専門業務について見直す必要があるのではないかとすることがあります。各区役所で行っていると主査が大変だし、ましてや係長が行っていればより大変ではないかと思います。

最後に、このように整理していくと、自分の仕事を一生懸命やった成果や結果について、正しく評価してほしいという気持ちが人間にはあります。したがって、人事部門の皆さんが、区役所・本庁ともに、一人一人の仕事について正しく評価をしないと、継続のエンジンにはならないと思います。

一歩一歩やっていけば、コンプライアンスの問題からスタートして、職場が活性化するような力になっていくと思います。

○矢口委員

詳細なアンケート結果をありがとうございました。

里村委員から、コンプライアンスから出発して職務の働き方を考える方向に進んでいることは正しい道だと思うという話がありましたが、私もいいことだと思います。今回、係長業務を分析して、何に役立っていくのかという目的は、やはりコンプライアンスの推進に役立っていくということだと思います。

今回のアンケート結果を細かく見させていただきましたが、実際に結果をどのように業務に反映させていくかということがポイントだと思います。具体的には、先ほど里村委員から職務設計という話がありましたが、係長への教育体制や支援体制、ストレスの緩和等、色々考えられると思いますが、理想的なことを言うときりがなくなると思います。そうした中で、現実に変えられるものを積極的に検討して抽出していく。変えたい要因を全て出してもらって、その中で現実に対応可能なもの

を実践していく。それにより仕事のあり方をスムーズに変えていく。その結果、対外的な面では、係長業務を中心として仕事がうまく回り、ミスや不祥事、誤謬等が発生しなくなり、市としてもコンプライアンスが高まっていき、市民の皆様へのサービスが高まっていくという流れです。

また、市役所が考えるべきこととして、労働CSRという考え方、働いている人たちのことを考えるということがあります。ILO（国際労働機関）が「ディーセント・ワーク」という言葉を出していて、日本語に訳すと、「人間らしい、やりがいのある仕事」ということです。業務繁忙で精神的にも参っていき、その中で不祥事やミスを起こしてしまうということになると、市役所側としても、働いている人たちに倫理や社会的責任を十分果たせていないということになると思います。働きやすい環境をなるべく整えることも、市側が大切にすべきコンプライアンスではないかと思います。

指摘させていただきたいことはたくさんありますが、先ほど里村委員がおっしゃった職務設計に関連して申し上げます。職務は1人の段階だけで完結するものではなく、フローだと思います。そうすると、どこかにボトルネックとか隘路と言われる、仕事が滞るところが必ず出てくると思います。そうすると業務のマネジメントが一気に難しくなります。そこを解決し、業務の流れが均等になると、今まで同じ人員でやっていた苦勞していたものが意外とスムーズに回るようになることもあります。それによって課内や係内の不満等も減り、さらには係長のマネジメントも順調になるのではないかと思います。

係長はマネジメントに対して特に責任感を持っているという結果でした。マネジメント、人を管理することは、非常に負担が大きいと思いますので、ケアとか教育・支援体制をどうすべきか考えていく必要があると思います。

○八島委員

非常に詳細なアンケート結果で、これをどのように分析して、どこに問題点があり、対応策をどのようにしていくかが一番だと思います。私も仙台市の業務について詳しいわけではないので、的外れなことを申し上げるかもしれません。まず、係長職の方の業務の範囲について、業務のマネジメントと係員のマネジメント、プラス固有業務があるということでしたが、係長なので担当業務はないと思っていたのですが、担当業務がある方もいらっしゃるのでしょうか。

○藤本委員長

固有業務の内容は、アンケートに答えた係長により違うところがあります。Q1で業務量について確認していますが、量的な意味では、おそらく係長たちは引き継いだときには大丈夫だと思うわけです。だけど、マスコミの報道で取り上げられるような案件等が出てきた瞬間に、例えば原因を分析して対応策を考える必要等が出てきます。そうした案件は仙台市政との関係で非常にウエートが大きいので、内容によっては課長が処理しなければいけません。実際の業務を把握しているのが係長だとすると、係長が自らやらないと間に合わないという事態になってきます。主査や係員の問題ではない場面になることが、やはりあります。もちろん通常業務の中でも、様々な案件が出てきます。内容によっては、主査や係員に割り振れる場合もありますが、色々組み立てを考えたときに、係長が自らやらざるを得ないということは出てくると思います。

○八島委員

業務分担で、ほかの人に属さない何かの業務が出てきたときに係長が。

○藤本委員長

「仙台市の組織」という各組織の事務分掌をまとめた冊子がありますが、具体の案件を見たときに、

各組織の事務分掌からはみ出すものは結構あり、特に最近はそのような案件が多い。先ほど里村委員からラインとスタッフの話がありましたが、私たちがもっと若い時代には、割とそういう認識は持っていました。主査はスタッフ、係長はラインとして動かしていくと考えていたのですが、今回のアンケート結果を見ると、その辺が混然としているという印象です。そういう意味で、八島委員のご指摘も含めて、ジョブデザインについて改めて考え直さなければいけないと思います。

○八島委員

繰り返しになりますが、私も、業務の範囲が曖昧になりつつあるのではないかと思います。委員長のご説明にもありましたとおり、本来の業務の範囲は職務の規定どおりだったのですが、色々な環境変化によって、突発的な事項で係長の固有業務が出てきている。ただ、自分がやるべき範囲が明確になっていないので、本人も混乱しているのではないのでしょうか。また、そういう突発的な業務が出てくるとプラスアルファになります。自分の経験も踏まえて言いますと、日中は下の人たちの相談等を受けて、自分の固有業務ができた場合は時間外対応で何とかこなしていくとか、そういう対応の繰り返しで何とかこなしていくような状況でした。多分、今の係長の皆さんは、そういう部分で疲れを感じている人が多いのではないかと思います。

ただ、今回のアンケート結果を見て、有効回答率が 72.3%と非常に高かったということは、組織に対する思いが強い方々や、何とか改善したいという思いを持っている方々が多いのだと思います。アンケート結果から本当の問題点を拾い出すところは非常に難しいと思いますが、結果をどう活かすかが今後の改善の方策に繋がると思っています。

○藤本委員長

ありがとうございました。今までのご意見も踏まえて、加藤副委員長。

○加藤副委員長

アンケート結果を見ると、係長の多くは、この仕事を主査がやってくれると自分が楽になるかもしれない、そういう主査がいるといいという思いがあります。一方の主査は、係長が仕事の道筋をつけて自分の範囲を明らかにしてくれれば、確かに相乗効果が上がると思っている。ところが、現状では係長と主査の仕事の分担は曖昧で、しっかり調整もできていない。課長も、そこは係長と主査の間で調整すべきと考えている。せっかく人を配置しても、その分の効果が期待できない。皆さんからご指摘がありましたように、ネーミングの問題等もあるかもしれませんが、主査と係長の役割をもっと明らかにして、総務局は組織を担当しているわけですから、組織や人事配置を考えて、目に見える形で職員、係長たちに返さなければ、なかなか成果が上がらないのではないかと思います。

調査前は、マネジメントする係員の人数が多過ぎるという悲鳴が上がるかと想定していたが、仙台市の組織の現状からして、3人から5人の係もあれば、正職員だけで20人の係や、嘱託等も入れると40人や50人という係もあり、組織の規模はばらばらです。仕事の中身も、多くの人が集団でやっているチームワークで進める仕事と、個々人が進める仕事等、様々ある。そのため、本庁・区役所の一つ一つの部署でどのような仕事の仕方をしているか把握し、仕事の仕方に合った組織管理、役割の決め方をきめ細かくしていかなければと思っています。ただ、約9,000人の職員、約300の課がある中で、全部の組織を見直すとして、1年に20カ所やれば10年かかり、10年経つと以前のところが陳腐化していく。全体の仕組みとして進める手だてを考えなくてはならないと思います。

アンケートでも「係の分割」や「主査等の配置」といった選択肢を入れていますが、自分の職場にはこういう仕組みが合うのではないかという案が各職場から上がってきて、それに対して、ではこう

いう改善目標を持ってこういう取り組みをしてくださいという形で返していける仕組みができると、より広がっていくのではないかと思います。毎年ルーチンワークのように組織改正の要望を集計するのですが、要望の仕方として、例えば、課を合わせる、分ける、名前を変える等、様々な手法があります。組織担当部門が手法を例示して各課に知らせ、その上で各課に考えてもらうようなやり方をしていかないと、約 300 の組織を数人だけで考えるには限界があるのではないかなと感じています。

○藤本委員長

芳賀次長、いかがですか。

○事務局（総務局次長）

色々なご意見をいただき、ありがとうございます。進んでいる方向は間違いないというお話をいただき、事務局としては非常に安心をしています。

私も勤めて 30 年弱になりますが、市民ニーズや制度が多様化している一方、例えば職員の年齢構成で一部層が薄い状況がある等、内部的環境、外部的環境が大きく変化している中で、私が入庁したときからジョブデザインが余り変わっていないのではないかと感じています。コンプライアンスを契機に、改めてどのような組み立てをすべきか、仕事のフローを考えるべきか、また、当然今までも見直してはいますが、改めて不要な業務を洗い出して荷を軽くしなければ、働いている職員のモチベーションが上がっていかないと思います。それが、結果的に組織がうまくいかないことにつながるのではないかと考えたときに、どこまでアンケート結果から問題点を抽出して具体の施策につなげていけるかは分かりませんが、再度職員にも考えてもらい、よりよい組織にしていきたいと考えています。ありがとうございます。

○藤本委員長

ありがとうございます。

若干逆説めいた発言になりますが、係長も課長も固有業務をする。私が役所の職員を見た中では、固有業務ができるかできないかが、伸びるか伸びないかの分かれ目で、固有業務ができない人は伸びないと、ある種確信を持っています。できる人には仕事が集中してしまうという、別の問題がある困った話ではありますが。その位置づけが中途半端な状態で不分明になっていて、過重労働の問題という位置付けだけで理解されている部分があると思います。今の主査は係長試験を受かっているので優秀なわけなのですが、主査自身もその辺りの考えが余りないと思います。固有業務をさせればよいというものではありません。

また、栗原委員からご意見をいただいた資料づくりに関しては、仙台市が指定都市になって 30 年経過している中で、外部への説明責任のボリュームが、質・量含めて圧倒的に増えているという要因が 1 つあります。栗原委員が言われたような、使う可能性がほとんどなくても、そういう場面があると想定して資料を作るというようなこと。職制の中で動いていて、職制を担っている人のキャリアや経験がそれぞれあります。係員と同じ細かさで局長が知っていなければいけないということにはなりませんので、その辺の考え方の説明は要るのではないかと思います。

アンケート結果については事務局で改めて整理し、次回の推進委員会でまとめた資料を提示したいと思っています。改めて論点を整理した上で、次回に臨ませていただければと思います。里村委員から話のありましたジョブデザインについては、ここまでこういうアンケートをしたわけなので、事務局においては逃げられないという認識は必要かと思いますので、よろしくお願いします。

ほかにご発言ありましたらお願いいたします。

○里村委員

今、委員長からお話があった2点は非常に大事なことです。私としても光を当てておきたいと思います。具体的には、私も想像していましたが、固有業務、前例のない業務をきちんとやる人が、力があるということだと思います。そこはライン業務とかスタッフ業務という分け方の外にある話です。私が提案した見直すべき点に関して、本庁でやるか各区役所でやるかという議論については、本庁で拾い上げたらどうだろうかと思います。つまり、青葉区の固有業務といいながらも、泉区でもやれるのではないかという発想です。固有業務が実力を鍛えると思いますので、今のジョブデザインの中に、それをどう項立てをするか考えるといいと思います。

2つ目は、今の社会情勢の中で、緊急の対応を要することは珍しくないということです。これは、民間企業でも同様です。これは危機管理の問題で、ラインジョブやスタッフジョブの外にあります。そして重要度は非常に高い。そういう緊急案件について、どういう意思決定のルートで処理していくか、記者会見を受ける人は誰にするか等、その部分のジョブの見直しが必要だと思います。

固有業務についてのジョブデザインを見直す必要があるのではないかと。緊急業務は非常に大事ですから、それについての意思決定ラインや対外的に接する人をどうするか等のジョブデザインを考える。この2点をつけ加えさせていただきます。

○藤本委員長

ありがとうございました。

(2) 職員意識調査について

○藤本委員長

それでは、議事の(2)職員意識調査について、昨年度も実施しておりますが、この調査につきまして事務局から説明をお願いいたします。

○事務局(コンプライアンス推進担当課長)

資料3をお配りしております。昨年度も実施したコンプライアンスに関する職員意識調査を実施する予定でございます。昨年度、各質問項目についてご意見を賜りましたが、その際、毎年の経年変化を見て取り組みの浸透度合いをはかっていくという趣旨がありましたので、基本的に前年度と同様の内容で実施したいと考えています。

なお、昨年度と変更したいと考えている項目がありますので、その部分だけ説明させていただきます。資料3に質問項目を全て掲載しておりますが、28の前の2つの項目がございます。昨年度は取り組みの初年度というところで、コンプライアンス意識の浸透のために有効と思う取り組みや、昨年策定した行動規範集の活用状況についての質問を個別に設けていましたが、こちらについては28の自由記述に含めて対応したいと考えています。一方で、その上に26と27として相談・通報窓口関連の質問を2つ追加したいと考えています。昨年度は窓口の認知度だけの調査をしましたが、さらに窓口の利用に対する意識や、利用したくない場合はその理由を伺い、知っているけれども使いたくない等があった場合に、適切な情報提供や利用の促進に努めていくための参考にしたいと考えています。

○藤本委員長

ありがとうございました。

ただいまの件につきまして委員の皆様からご発言があればお願いいたします。

○矢口委員

経年比較をする際、3つの視点で見るといいと思います。1つは改善された事項と、2つ目は変化が起らなかった事項、3つ目は悪化した事項です。優先順位としては、悪化した事項を最も優先に考えて、なぜそういうことが起きたのか、できれば徹底的に調査してほしいと思います。また、改善されたり変化がなかったとしても、適正と思う水準よりも低ければ、それも併せて調べる必要があると思います。

○藤本委員長

ありがとうございます。事務局、よろしいですか。

○事務局（コンプライアンス推進担当課長）

はい。ありがとうございます。

（3）その他

○藤本委員長

それでは、議事の（3）その他になりますが、まず事務局から。

○事務局（コンプライアンス推進担当課長）

次回の日程について、本年度は年度内にもう1回、これから実施する職員意識調査の結果の報告と次年度のアクションプランを議題に、お集まりいただきたいと考えています。日程は未定ですが、3月下旬を予定しておりますので、よろしく願いいたします。

また、本日、特に議事（2）について示唆に富んだご意見を賜りましたが、なお追加のご意見等がありましたら、事務局にメール等でお寄せいただければと思います。

3 閉 会

○藤本委員長

本日の委員会はこれで終了させていただきます。どうもありがとうございました。