

平成 28 年度第 2 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 9 月 1 日（木） 16：00～17：40

会 場：市役所本庁舎 2 階 第 4 委員会室

出席者：藤本章委員長、加藤俊憲副委員長、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) 係長の業務に関する調査について

(2) その他

3 閉 会

配布資料： 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 係長の業務に関する調査について

資料 3 仙台市の組織体制等

資料 4－1～4－4 サンプル①～サンプル④

資料 5 係長職業務に関するアンケート調査 調査票（案）

1 開会

○事務局（コンプライアンス推進担当課長）

ただいまから平成 28 年度第 2 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。進行は藤本委員長にお願いいたします。

○藤本委員長

どうぞよろしくお願いいたします。

初めに、議事録署名委員について、本日は栗原委員にお願いしたいと思います。

それでは、議事に入ります前に、事務局から、定足数、資料の確認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）

定足数について、本日は菊地委員が欠席でして、また、2名の委員が遅れていらっしゃる予定ですが、現時点で定足数を満たしておりますことをご報告いたします。

続きまして、資料の確認をさせていただきます。お手元に、座席表、次第、資料一覧、資料 1～5 を配付しております。資料の不足がございましたら、事務局までお申しつけください。

○藤本委員長

ありがとうございます。

2 議事

(1) 係長の業務に関する調査について

○藤本委員長

それでは議事に入らせていただきます。本日の議事は係長職の業務に関する調査についてです。

これまでの委員会においても、委員の皆様から、係長の業務に関して、負担の大きさなどについてご意見をいただいております。また、昨年実施した職員意識調査でも、係長職の回答に、組織風土の部

分等について特徴的な部分が見られたところであり、委員の皆様からもご指摘を受けたところです。そうしたことを受けて、各局区においても、局区長が係長職と意見交換を行うような取り組みも見られております。

昨年度末策定した推進計画でも、「風通しのよい職場づくり」を大きな柱としていますが、管理職ではありませんが、組織の中で中間管理職に相当する係長がうまく機能するかどうかの一つのポイントであると考え、今年は係長職にスポットを当て、掘り下げてみたいと考えております。

前半は、外部委員の方もいらっしゃいますので、市役所の係長がどういった環境の中で仕事を担当しているか等について紹介し、係長の業務状況や係長を取り巻く環境等についてご意見をいただければと考えております。

後半は、係長の業務に関するアンケート調査の実施についてご意見をいただきたいと考えておりますので、どうぞよろしくお願いいたします。

それでは、まず事務局から、係長の業務状況について、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）

ただいま委員長から話がありましたとおり、これまでの委員会で、係長職に対する負担が、コミュニケーション不足や業務に関する意識につながっているのではないかという意見をいただいております。

コンプライアンス推進の観点から、そうした指摘に込えられるような改善を検討するため、係長職を対象にアンケート調査等を実施したいと考えております。

資料2をご覧ください。「1 背景」については記載のとおりです。「2 調査の目的・視点」については、事務の適正な執行の確保、チーム力の高い組織づくりに向けた取り組みの参考にするためと考えております。

「3 本市の組織の現状」について、まずは仙台市の係長職が、どういう組織体系の中でどういった仕事をしているのかという具体的なイメージを持っていただくために、資料3以降を使ってご説明いたします。

資料3には、仙台市の組織体制等について簡単にまとめています。仙台市の組織は、市長、副市長の下に、各局・区があり、以下、部、課、係とあるのが基本的なツリー体系です。通常の業務進行は、課単位が基本で、係はその下の最小の組織単位です。細かい実務は係単位で進行されることが通常です。

係の事務の統括責任者に当たるのが、いわゆるポスト係長で、決裁ラインの最初の者になります。ほかに係長級の職員として、主査という職もあり、ポスト係長の部下として係に配属されることが多くなっています。主査の役割を明文で定めているものは特にありませんが、困難な事務を担当するケースや、ポスト係長の補佐的な役割をするケースが多くなっています。

なお、ポスト係長も主査も給与上の格付は同等で、この2つをまとめて係長職と呼んでいます。

資料3の2(1)のグラフは、本年4月時点の市長部局の課長職以下の職員構成を、年齢別、男女別に示したものです。40歳代以降の職員が多くなっており、若い世代では女性職員の比率が高くなっています。2(2)のグラフは、そのうちポスト係長の業務に当たっている職員で、30歳代は少なく、性別では男性職員の割合が高くなっている状況です。

資料3裏面には、係長業務のイメージとして、仙台市のポスト係長が日常従事している業務についてまとめています。図の中心がポスト係長で、上下左右との関係、係長自身の個別対応業務と、大きく5つに分類しています。

1つ目が、部下との関係、係内のマネジメントです。係内事務に関する決裁や、係員からの相談対応、

係内のミーティング等々、所管業務に係る進行管理が主な内容となっています。

2つ目が、上司との関係です。所管業務に係る説明や相談、上司の指示による資料の作成等があります。また、議会对応、例えば答弁案の作成等は、通常、係長以上で処理することが多くなっているため、ここに分類しています。

3つ目は、市民対応です。例えば、現地調査とか現場確認等の業務も含めています。

4つ目は、他部署や関係機関との、課・係を代表した連絡調整です。

5つ目は、係長の特命事項等、係員に分担せずに自ら行っている事務となります。

この5分類された業務を、各係長がどのような割合で行っているのかということについては、職場ごとに色々と違いがあります。資料4-1から4-4として、いくつか毛色の違う職場で、ポスト係長からのヒアリングを含むサンプル調査を行いましたので、その結果をご説明します。

資料4-1は、本庁の局主管課、局内各課のとりまとめを行っている課です。このサンプルでは、係が2つあり、いずれも係員が4~5名で、全て正職員です。年齢構成は、中堅どころの30~40歳代が中心になっています。右側の円グラフが、各係長の業務割合を先ほどの5分類で示したものです。局のとりまとめ担当課ということで、庶務担当の第一係長は、「IV連絡調整業務」に占める割合が60%と高くなっています。また、ポスト係長からヒアリングした内容では、自身が広く局内の連絡調整に時間をとられる中で、係内マネジメントは、各係員の能力に加え、主査に日常の業務進行のチェックやフォローを担ってもらい対応しているということでした。一方、不安として、係の人数が少なく、突発的な業務が発生したりすると、係内でフォローすることが難しいため、係長自身が担うことが多くなるという声がありました。

第二係は、局の予算・決算、その他経理を担当している係で、基本的に各係員が同一の業務を担っています。そのため、係長によれば、業務進捗に関するマネジメントは比較的しやすいようです。また、中堅の在課3年目の職員が、実質的に係長の補佐役をしてくれるため、係長自身の業務負担の軽減に繋がっているという状況でした。

両係長とも、自身の仕事について過度な負担は感じていないということでしたが、時間外勤務の平均が、昨年度、課全体で月37時間となっており、両係長とも同程度又はそれ以上の時間外勤務をしているという状況でした。

資料4-2も本庁の職場で、事業担当課の一例です。人員配置については、サンプル①と同様に30~40歳代の中堅職員が中心となっています。

第一係は、事業の企画調整と関連施設の管理を所掌している係で、係長を含めて係員9名と、一般的な本庁の係の中ではやや多い部類になっています。また、各係員がそれぞれ異なる事業を担当しており、繁忙時期や各事業の進捗も異なるという特徴があります。そのためか、第一係の係長の業務割合としては、「I係内マネジメント」に係る割合が65%と大きくなっています。この点については、業務範囲が広く、係長自身が全ての業務に深く関与することが難しい状況があるようです。ただし、各係員がしっかり業務をこなしているため、そこまで過重な負担は感じていないということでした。また、係の規模については、相互に関連する業務が多い係なので、例えば係を2つに分けて連絡調整の手間が拡大するよりは、係は1つのままで、主査のような係長の補佐役がいるほうが回しやすいのではないかという意見が聞かれたところでした。

第二係は、イベントの招致、開催関係を主な業務としており、こちらも各係員がそれぞれ異なる事業を担当しています。通常の業務進行に関しては、係内を2つに分け、あまり突発的な業務が発生しない

ほうの班の取りまとめを、実質的に主査に委ねて回しているということでした。人数は計5名と多くはありませんが、外部との打合せ等で係員の外出機会が多く、全員が顔を揃えるのが難しい状況があり、係員が今以上に増えると、進捗管理やコミュニケーション等で難しい面が出そうだという意見もあります。こちらの課でも、係長自身からは、業務負担が特に重いという直接的な意見はありませんでしたが、やはり課の平均残業時間が月50時間を超えていまして、また、イベント等で休日出勤も多いという状況でした。

資料4-3は、区役所の職場のサンプルで、生活保護事務担当課のものです。職員が計40名の大所帯で、職員構成は、20歳代のキャリアの浅い職員と、40歳代以降に二極化している状況です。また、20歳代については、女性の比率が高くなっています。

第一係は、正職員が7名、嘱託職員と臨時職員が合わせて16名、計23名と、人数の多い係です。このうち嘱託職員は、正職員とは別に就労支援等の窓口業務に従事しており、その管理について、係長によれば、懸案事項があれば報告は上がってくるが、係の規模が大きいこともあり、日常的に正職員の目が行き届く体制になっているとまでは言えないということでした。また、係長からは、キャリアの長い嘱託職員に頼らざるを得ない部分が多いという話もありました。第一係の係長の業務割合は、「I係内マネジメント」の割合が30%程度と、第二係、第三係の係長と比べて低くなっています。一方で、「IV連絡調整」や「V個別対応等」がやや大きくなっており、国や本庁からの照会や資料要求などへの対応が大きいということでした。

第二係、第三係は、それぞれ係員8名体制で、係長以外の係員はいずれも生活保護の地区担当のケースワーカーです。各係員それぞれ100件程度の生活保護世帯を受け持っており、訪問調査や生活保護費の支給など、同種の業務を担当しています。係長自身の窓口対応や訪問調査などは少なく、係長の業務としては、「I係内マネジメント」、係員からの相談対応や各支出の決裁等が大きな割合を占めております。

第二係、第三係の規模については、係員の業務内容が共通のため、管理し切れないとまではいかないが、現状の規模で限界ではないかという意見が聞かれました。

また、課の職員の年齢構成が極端であることについて聞いたところ、生活保護の実務経験が長い職員が新しい職員を指導する形で回っているため、直接的な支障は少ないという回答でした。一方で、係長の下リーダー的な実務担当者が減ってきていることにより、係長が一手に困難事例の相談を引き受けるような状況があるとか、30歳代で、経験があり、モチベーションも高い職員がいると、若手職員や職場の活性化につながるのではないかという意見がありました。

資料4-4は、区役所の、技術職の多い職場の一例として、道路業務担当課のものです。1課3係体制で合計22名。同じ区役所でも、先ほどの生活保護担当課と比べまして、20歳代の職員が少なく、年齢層が上がるほど職員が多くなっています。また、男性職員の比率が高い職場です。各係長とも最もウエイトがあるのが「I係内マネジメント業務」です。また、第三係長については、「III市民対応」の割合が25%と比較的高くなっていますが、市民からの道路の補修要望などへの対応が多いためということでした。技術系の職場ということで、ヒアリングの中では、例えば休職者が出た場合の代替職員に技術職が充てられなかった場合の負担増加や、技術継承の面で職場内の年齢構成のバランスが課題となる等の話がありました。

サンプル職場の紹介は以上でございます。最後に、資料2、1ページ目下段に、当委員会の幹事会や各局区オフサイトミーティング等で聞かれている、係長の業務に関する主な意見をいくつか紹介してい

ます。本庁部局の係長職からは、係員ごとに業務が異なることが多いので、その係員のスキルに左右される部分が多いという話や、その補佐役の係員に関する意見がありました。また、区役所の係長職からは、係の人数が臨職や嘱託も含めて多いということや、30歳代から40歳代前半の職員がいないという意見が聞かれています。本市の係長職の置かれている状況に関して、説明は以上です。

○藤本委員長

ありがとうございます。

4つのサンプルを踏まえて説明をいただきましたが、まず、内部委員から、それぞれの経験も踏まえつつ、補足や意見をいただければと思います。小林委員からお願いします。

○小林委員

それぞれが置かれている立場によって、係長のマネジメントの負担の大きさや、上司対応の部分がどうかということはあると思いますが、押しなべて、係内に係長の補佐役がいるかどうか、直接的に係長の負担感に非常に大きく関連していると思うところがありました。そのため、係単位で職員配置を見るところと、係長になるまでにそういう業務を経験する職員を、いかに途切れなく育てていくかというところの組み合わせによって、係長の負担を全体的に減らしていくという方向性はあると思いました。

また、係長の業務を見るときに、資料3裏側にイメージ図がありますが、今回はどちらかという係長の力をどちらに出していくかという観点からの考察だと思うのですが、係内で係長の負担を減らすことのほかに、上司からの関わりによって係長の負担を軽減する見方もあると思います。係長から出ていく力のほうだけではなくて、係長に対しての支援をどのようにもらうのかということも知りたいと、今回の調査を見て感じました。

○齋藤委員

小林委員と少し重なってしまうのですが、係長が単体でいるようなイメージで説明が進んでいますが、組織で考えた場合は決してそうではないので、少し違和感があると思いました。係長は、組織内のある一角を占めているのに、これだと係長が単体で存在しているような感じがすることに違和感があります。

それから、係長に個別にヒアリングして、それぞれの意見を抽出していただいているのですが、実は本庁の事業担当課、サンプル②が文化観光局の担当課です。事業担当課といっても様々な部署が存在するので、一概には言えないと思いますが、この課について言えば、イベントを抱えていて、基本的には第二係のほうがイベントを抱えているけれども、イベント実施の際は全課で対応するので、総体的に課全体として超勤が増えている面があるということを押さえていただければと思います。これは愚痴になりますが、本庁の局主管課サンプル①について、第一係、第二係、計9名でやっている業務を、当局の総務課は臨職1人含めて4人でやっているのは、解せないものがあるなど見ております。

少し付け加えますと、サンプル④区役所の道路担当課の業務について、各係長は係内のマネジメント業務の割合が非常に多いという意見ですが、私が区役所で感じたところとしては、基本的に、係長と係員の2人で市民や町内会と対応する役割を担っていたような感じがします。ご本人たちはこのように答えていますが、基本的には市民対応業務が、区役所道路課の係長は多いような気がします。ただ、基本的に区役所の各課は、非常に若いか、あるいは50代以上と、職員が両極端に分化されてしまっているの、市民の皆さんと一番接する部署なのに、働き盛りの30～40代の職員がいないつらさがあるということは、資料を見ても分かると思いました。以上です。

○加藤副委員長

私自身も係長をしてきた実感では、実はここに書いてある内容とは反対で、「V個別対応業務」、係長

固有の業務の比重がかなり多かったと思います。いつも思っていたのは、係長は、マネジメントに時間を割けるほどの余裕がなくて、自分の仕事を処理するのに忙殺されてきたという気持ちがあって、そういう意味では、マネジメントに時間を割けているという回答が多かったことについては、私の経験とは違うと思いました。

今、実際に組織にお願いしているリスクマネジメント等の様々な取り組みの中では、係長が係マネジメントに専念できる体制がとれば理想的なのですが、なかなかそういう状況にはないようです。昔の仙台市の組織のイメージでは、係長は決裁、意思決定をすることや、係員の面倒を見るのがメインの仕事だったのに、今は、「V個別対応業務」、自分の仕事を抱え、そのボリュームが増えながら、一方でマネジメントのボリュームも増えているという状況があり、非常に大変なのだろうというのが、私の持っているイメージです。

仙台市の係の作りがシンプルではないという気もします。私の経験では、1つの係で非常に間口の広い仕事を抱えて、多くの職員と多くの種類の仕事を抱えていると、係長は、係内の仕事全般に通じることはもとより、目を通すことも困難だったというのが実感です。私の仕事や職責から考えれば、もう少し仕事をシンプルに捉えろとか、そういう組織のあり方が必要ではないかと考えています。

○藤本委員長

ありがとうございます。芳賀次長から、何かコメントがあれば。

○事務局（総務局次長）

加藤副委員長からもお話がありましたが、今回4つのサンプルをお出ししておりますが、市役所は業務が非常に多岐にわたることもあり、同じ係長でも、同じような業務、割合を担っているわけではないということはお分かりいただけたと思います。

我々としては、冒頭目的で申し上げましたように、係長の負担の軽減をどうしたらいいのかということと、外部委員の皆様からご意見をいただきたいと思っておりますので、こういう多岐にわたる中で、どのような解決策があるのか、ぜひご協議いただければと思います。

○藤本委員長

ありがとうございます。

なかなか類型化しにくい中で、斎藤委員から、少し分割し過ぎているのではないかという意見もありましたが、おっしゃるとおりだと思います。全体が繋がっている中で動いていますので。ただ、係長の職責としては、概ねこの5つの視点から見ると、一つのきっかけになっていると思っています。そういう中で、各課によって円グラフの構成が違うというのも、確かにそのとおりです。組織が動いているため、今年新任係長職になった方々の話を聞いても、自分の職責イメージや、係長職としてこうすべきという部分が、いまひとつ掴みにくいという話もあり、それが不安に繋がっているという話も出ています。

もっと色々な係長イメージをお示しできればいいのですが、差し当たって、資料と内部委員の報告を踏まえて、外部委員のご意見をいただければと思います。

○栗原委員

資料を拝見した中で申し上げますと、一般的に、係長の負担が大きいという問題があれば、単純に考えると、仕事を減らすか、人を増やすかということになると思います。仮に仕事を減らすとすると、業務を効率化するのか、補佐の方をつけるなりして権限移譲を図っていくのか等、色々と考え方はあるので、そういった考え方をを見つける一つのきっかけとして、今回予定されているアンケートは、非常に意

味があると思います。

サンプルを拝見して、とてもよくまとめていただいたのですが、一つあったほうが分かりやすかったと思うのが、今回の円グラフは、実際の業務負担についてですが、係長自身がこうしたいと考えている割合があって、それに現実がどう追いついていないのかという比較があると、本来こう進めたいが、実際はこの業務負担の割合が多くてうまく回せていないという比較ができて、より良かったという印象です。

○里村委員

丁寧なご説明をいただきましたが、実際に現場を知っているわけではないので、少しピント外れになるかもしれませんが、これを見たときに、少しおかしいと思ったところをいくつか申し上げたいと思います。

一つは、主査です。主査の役割については、明文の定めがないという説明がありましたが、主査というポストを、現状を解決していくためにどう活用していくか、一つのテーマとして検討してはどうかと思います。給与の予算等があり、主査の人数を大幅に増やすことは難しいという制約は想像していますが、係全体の職務設計の分担を考える時に、主査をどのように活用したらいいかを検討したらいいのではないかと思います。

5つの業務に分けるとというのは、非常にいいアプローチだと思いますが、職務分析をする時に、職務の性質というものを見ることになっており、英語で言うと、“Nature of job”と言います。職務の性質でいいますと、この5つの業務の中で、マネジメント業務と、副委員長からお話があった個別対応業務、これらは異質な職務です。副委員長からも非常に大事なご指摘がありましたが、個別対応業務と部下のマネジメント業務、野球でいうと守備と攻撃ぐらい違う話ですが、これらをどのようにバランスをとっていくかということが、検討課題だと思います。今は仙台市をめぐる環境も大きく変わっていますので、係長の個別対応業務は、非常に大事な業務になってくるのではないかと思います。これを疎かにして係内のマネジメント業務だけをやっていると、係長としては必ずしもいい成果が上げられない、そういう時代だと思います。ですから、野球で言う攻守のバランスをどうとるかということが大事だと思います。

また、これに関しても委員の方からお話がありましたが、「Ⅱ上司対応業務」が非常に大きいと問題です。アンケートを見ると10%位ですから、ここは容認できるのかなという感じがしています。

いずれにしても、係長の個別対応業務の重要性がこれから更に増すだろうという想定の中で、個別対応業務とマネジメントの仕事について、どうバランスをとっていくかということが、職務設計上大事ではないかということです。

主査の話に戻りますが、例えば、本庁の局主管課の例、サンプル①ですが、主査が第一係にはいて、第二係にはいません。第一係の人数が非常に多いかということ、多くはない。繰り返しになりますが、主査をどこに置くか、過去の経緯から一度離れて、まっさらな状況から検討してみることが必要ではないかと思いました。

時間外の数字が出ていますが、30時間、50時間を超えるというのは、今の常識から見ると、かなり多いと思いますので、コンプライアンスの観点からも、工夫して削減していく必要があると思います。女性が働いているケースが多いわけですから、子育てや家事等、女性が人生で抱えている仕事をやりながら市で仕事をしていく負担感にも繋がりがかねないので、やはりメスを入れるべきではないかと思います。

本庁の事業担当課については、職務の分担の見直しということになると、第一係と第二係で、イベントがあるということで分けられています。係長の年齢も違い、一係は40歳代、二係は30歳代となって

います。私のような外部の者から見ると、この第一係と第二係の職務の分け方についても、見直しの余地があるのではないかという印象を持ちました。つまり、主査をどう置くかということだけではなく、一係、二係の職務の切り分けについても検討する必要があると感じます。少し違うかもしれませんが、例えば、第一係では、「I 係内マネジメント業務」が 65%あります。そうすると、先ほどの議論とも関連するのですが、個別業務が第一係の係長にもあるけど、65%もマネジメントにとられているということになり、彼としても随分フラストレーションを感じているのではないかと想像します。個別の業務と係内のマネジメントの適切な割合や、それを調整するために、一係と二係の職務分担を見直してはどうかと思いつくわけです。

次の区役所の生活保護事務担当課では、第一係が 23 人と非常に多いですが、係内のマネジメントのパフォーマンスは意外と小さいのはなぜかという疑問もありますし、どうして主査を置かないのかなという疑問もあります。主任が要るということかもしれません。23 人もいたら、主査を置いたらどうかという気もします。逆に、第二係と第三係は、各 8 名ずつで、生活保護に関することということで、何かの事情で二と三の係に分けていると思います。しかし、部下が 8 人なのに、「I 係内マネジメント業務」が多く、60%と 70%。相似形、イコールだと思って見たのですが、23 人もいる係が部下のマネジメントが少なく、8 名のところが 6、7 割見ている。これは中身をよく見てみないと分からない。合計 40 名で、3 つの係をつくるにしても、職務設計を見直す余地があるのではないかと思います。

それから、世代別の職員が二極化している状況は、どこの企業でも多かれ少なかれあると思いますが、やはり自ら解決に向けた策を打っていないといけないのではないかなと思います。

最後に、道路業務担当課について。詳しくは分かりませんが、土木や道路は、これからますます技術系的なアプローチが市の役割としても高まると思いますので、技術系の職員と事務系の職員の採用の割合について見直しをする時期に来ているのではないかと思います。資料にもあるとおり、専門職の方が育児休業や休暇をとることがありますが、技術系の仕事をピンチヒッターで事務系の人やるといっても無理があります。したがって、採用人数に一定の枠があるようであれば、事務系と技術系の採用人数を、例えば少し事務系を減らして技術系を増やしていくというようなことも検討する余地があるのではないかと思います。

色々、今日のお話を伺っての感想のようなことを申し上げました。

○矢口委員

私からは少し原理的な話になりますが、一見すると、係長職というのは、幅広い人間関係に基づくマネジメント能力が要請される職務だという印象を持ちました。ここでポイントとなってくるのは、人間関係力と支援力の 2 つだという印象を持ちました。

まず、小林委員から、上司である課長などからの支援も必要だというお話がありましたが、係長も上司からマネジメントを受けていると思いますが、マネジメントの中には、実は支援という要素も入っています。相手を支援すること、その仕事により効率的にできるように助けてあげることも、マネジメントなんです。そういう側面から見ると、上司は、係長の仕事により円滑にできるように支援する。すると、係長は本来の仕事を効率的にできる。そして、係長自体も係内マネジメント業務、部下である係員に対して、係員がもっと効率的に仕事ができるように、ただ管理や命令をするだけじゃなくて、支援をしてあげる。それにより、部下が更に効率的に仕事ができるようになると、係長自身のマネジメント負担も減ってきますので、個別対応業務等へ時間を割くことも可能になります。また、その分残業時間を削ることもできると思います。そのために、人間関係や支援の仕方等の面での教育機会を、係長に持つ

てもらう必要があるのではないかと思います。

一番大きいのは係内マネジメント業務と連絡調整業務ということでしたので、この支援の枠組みを使うと、そうした係内マネジメント業務などを少しでも減らしていけると思います。また、連絡調整業務も負担になっているということでしたが、課長を通して連絡するのではなく、係長同士で部門間の連絡をするということでしょうか？

○事務局（コンプライアンス推進担当課長）

そのとおりです。

○矢口委員

分かりました。そういった際にも、どういう経路で横の連絡をとっていか、仕組みをきちんと作ることが必要だと思います。この人だと人的なコネクションがあるから色々な連絡ができるけど、人が代わったら横の連絡ができなくなるということではなく、インフォーマルな面もあると思いますが、誰でも横の連絡ができる仕組みを、きちんと経路として正式に示しておくことで、それに則って進められ、負荷の感じ方も変わってくると思います。以上です。

○八島委員

皆さんのご意見と重なる部分もありますし、私も内部の状況が正確に分かりませんので、その辺は推測でお話しさせていただきます。

まず、アンケート調査で係長職の方が、総体的にマイナスのイメージを持たれるような回答が多かったので、そこをどのように是正していくかということだと思いますが、私が資料を拝見して感じたのは、係長職の方々は、こうあるべきという自分の理想の姿と、実際に自分が置かれている現状に、ギャップがあるのかと思います。それにより、満足感が得られていない状況なのではないかと考えました。資料を見ますと、係長職でも、いわゆる管理的な業務を行う、係内のマネジメント業務が主になるような職場と、外部との連絡調整が主になる職場と、個別対応が必要な職場があると思うのですが、その中で、係長職の方が、周りからこうだろうと認識されている仕事の内容と、実際に自分が現場に行った時に必要な仕事の内容、認識した仕事の内容が、もしかしたら違うのではないかと感じました。そこで期待のギャップが生じて、本当はこうすべきだけど、そうできない自分に対してジレンマを感じているのではないかと考えました。私も業務内容がよく分からないので、こうすべきという結論は出ないのですが、その仕事で本当に必要なものは何か洗い出しをして、削減できるところはないか、係長を補佐する人材をもう一人置いたほうがいいのか。多分求められるものは違うと思いますが、そういったところを一つ一つ各係において、質問やヒアリング等をして洗い出していくしかないのではないかと思います。

一人だけで仕事をすると特にミスが生じやすいので、係員がやったものを係長がチェックする、違う視点から見て意見を言う仕事は、どうしても係長の仕事になり、そこは必要だと思っています。

質問ですが、今回のサンプルでは、①②が本庁で、③④が区役所でしたが、相対的に見て、本庁のほうが、人が足りない状況なのではないでしょうか？時間外の勤務時間が、本庁のほうが若干多いので、その辺も組織の人員等の要因もあると思うのですが、過重な負担があるところには柔軟に人を配置するなどの対応も必要かと感じました。以上です。

○藤本委員長

ありがとうございます。最後にご質問もありましたが、区役所と本庁との配置上のバランス、数として本庁は全体的に人が少ないのではないかとのご指摘ですが、そこはどう考えますか？

○事務局（総務局次長）

超過勤務という部分では、一つは、業務の性質があると考えております。区役所は市民と接する、窓口的な業務が中心ですので、その時間の中できちんと市民の対応をこなすという性質があります。本庁は、企画部門や議会対応など、管理部門として対応する性質があり、どうしてもその業務の性質が違うことから、超過勤務に違いが出てくるのかと考えています。人の数が、どのくらいが適正かということは確かにありますが、超過勤務という部分で言えば、そういうところかと考えております。

○八島委員

対応するための時間が、窓口だと5時半までであれば5時半までで、業務が多忙かどうかと、勤務時間の長さは別ということですか？

○事務局（総務局次長）

そうです。

○八島委員

分かりました。

○藤本委員長

そういうところがあって、おそらく区役所の超過勤務時間は、人員を増やしたから減るという関係にはないかもしれない。

外部委員の皆様から、制約のある状況も踏まえて、ご指摘やご質問をいただきましたが、その辺も含めて、人事課長から、組織の意味づけや配置の理由等も含めて、発言をお願いします。

○人事課長

様々いただいたご意見の中で、まず、主査の配置をどのように活用するかという話は、非常に大きなテーマだと考えております。先ほど、なぜこの規模の係に主査がないのか等の疑問をいただきましたが、どういう時に主査を配置するかという、統一的な明文化されたルールがあるわけではないので、整合性がとれていない部分もあるかもしれないと思いながら聞いていました。一つは、主査がいずれはポスト係長になるということまで見据えて、例えば、ある係に、まずは主査という形で置いて、そのまま持ち上がるという意味づけで置いている場合もあります。あとは、係の規模が大きい時に、係長の補佐的な意味合いで置いている場合もあります。また、係の担当業務の中で特命的な役割を係長職の立場で担ってもらいたい場合に、特命担当的な意味合いで配置するという、はっきりした意味づけを持って置いている場合もあれば、昔からの経緯でそうなっている場合もあるかと思っていまして、そのあたりは、全体的なバランスをとっていかなければならないと思ったところです。

また、係の業務の切り分け方ということも、マネジメント業務の多い・少ないという部分がどこからきているのかということも参考にはなるかと思えます。一つは、係長の係内マネジメントが大変だと言った時に、本来の意味のマネジメントもあるでしょうし、例えば、組織の中に病気休職者が多い場合や、臨時職員やアルバイト等の正規職員ではない人が多く、そのあたりのマネジメントが多くなる場合など、職場によって係長が負担と思っているマネジメントの中身がどうなのかということまで踏み込まないと、解決策も具体的に立てにくいのではないかと思いながら聞いていました。係や課という組織は、ゼロベースで、本来どのようにあるべきかという視点が大切だと思いました。その辺りを意識しながら、仙台市の組織運営を考えていかなければならないと考えさせられたところです。

○藤本委員長

ありがとうございました。外部委員のお話を伺って、内部委員から何かありましたらお願いします。

○小林委員

主査については、人事課長からお話のあったとおり、係に主査を置く際の考え方はそれぞれ違いがあると思います。

係長が孤立しないために、係員がどのように補佐するかというところはやはり大きくて、そういう意味では、主査は、係長試験を通り、係長はどの辺が大変かという自分の考えも持っていますので、ある係が全体として大変な時に主査を置くことは、プラスに作用すると思います。

係内マネジメント業務が全体の中でどれだけの割合を占めるかについては、資料を見ただけでは、どういう意味でマネジメントの負担感が大きいのか分かりません。先ほどほかの委員からもあったように、マネジメント業務はこうあるべきという考えがあり、それに対して自分としてはうまくできている結果がこの割合なのか。それとも、本当は自分としては別な仕事をしたいけど、やむなく、例えば臨職や嘱託が多くて人員関係のマネジメントに力を割かざるを得ない状況等があり、その結果、I係内マネジメント業務の割合が多くなっているのか。そういう部分で負担感は大きく変わってきますので、そこは個別に詳しく分析をしていかないと、係長の負担感は減らないのではないかと思います。

○齋藤委員

今、係長の方々が大変だと言っている部分の中には、病欠の職員が出たとか、今は男性の育休取得も進めていますので、そうした職員が1、2か月仕事を離れるということが結構普通にあります。その際、フォローの職員が補充されるわけではないので、休んだ職員の係内分担を係長が考えますが、どの職員もそれぞれ事情や仕事を抱えていて忙しいと考え、係員に割り当てるのはなかなか難しいということで、最終的に係長が我慢して、引き受けてしまいがちであるという事情がある気がします。

では、それを係や課の中でどのように引き受けていけるかという部分については、もう少し課長レベル等がどのように関与していけるかを考えていくといいのではないかと思います。

○栗原委員

お話をお聞きして、欠員が出た時に、その引き受け手がいないということになると、職員が休みづらくなる部分があると思います。その結果、育休等の様々な休みを取りづらいということになってしまっただけでは、逆効果だと思いますので、係長だけの問題ではなく、その上の方も含め、組織として検討していく余地があると感じました。

○藤本委員長

ありがとうございました。

私から一言申し上げますと、二役への説明報告、事業推進の内申等を、各局単位で上げてきますが、その時に大きく2つありまして、1つは、例えば市民局なら市民局が組織として上げて、整理されて、進んでいくものもあり、そういう場合は、係長が出てくる必要はあまりなくて、ラインとして上げればいいのですが、最近の市役所で増えているのは、1つの局でなく、複数局でやらないと済まない案件です。他局との関係を整理するよう指示せざるを得ないとなったときには、局レベルでやるので、少なくとも案件を所管する課長クラスが矢面に立って進めなければいけないから、そこに係長が入ってくることは多分あまりないと思う。

もう1つは、その事業についてどう考えるかということについて、必ずしも課長が自分のキャリアの中で全てイメージできているわけではない場合がある。そうすると、係長が自分の考えを課長に伝えるために、係長が自ら考えなければいけない部分も増えてくる。これが、先ほど副委員長が言ったような個別対応の部分で、自ら事業を動かしていくために、組織はあるにしても、係長が自分の頭で考えなけ

ればいけない場面が増えてきたという部分が、最近の大きな特徴だと思います。私たちも、戦力として係長に期待をするわけです。さすがに主査の人は、二役に対する説明責任を担う立場では出てきませんが、内部の議論の中でアイデアを出しているかもしれません。課や局の中で主査の意見やアイデアをいかに吸収するかというところも一つだと思う。

今年の新任係長職は百数十名いるのですが、2時間程、新任係長職と「係長職としての意気込みと不安」というテーマで意見交換をした中で、皆さん、マネジメントについて随分言うんです。マネジメントについて、どういう苦労をしたかとか、協調性のない職員がいた場合どうしたかとか、そういう話が結構多かった。昇任試験に受かってきた人たちが、なぜそういうことを言うのか気になっていたのですが、今、お話やサンプルの例も聞いて、どうも最近の新任係長職の皆さんは、マネジメントで随分苦労しているのだと、改めてわかりました。

非常に荒っぽい言い方をすると、本庁の係長がマネジメントで苦労しているなんてことは、私たちの頃は考えられない。区役所は、様々な市民対応等があるので、きちんとマネジメントしながら進めていかなければいけないけど、先ほど言ったような、係長に求められている職責や、そこに関わる主査のこと等を思うと、本庁の係長が、この人とはどうコミュニケーションをとればいいのかとか、そういうことはなかったと思いますが、最近はそのあたりが強調されているような感じがあり、若い人も、人間関係を含めて非常に苦労している感じを受けます。場合によっては精神的にダメージを受けてしまい、副市長はそういう職員にどう対応してきましたかという話になるわけです。一生懸命その職員に即して何とかしたいという思いで、皆さん大変になっている。

係長の位置づけについて、組織としては何十年もこういう形でやってきていますが、明らかに係長に負荷がかかっている時代の中でどうするかという部分があります。上司である課長との関係で、二役から出た指示等がそのままストレートに係長に行く場合もあるし、課長がきちんと受け止めてくれる場合もある。相対的に負担感が係長に行く中で、先ほど八島委員がおっしゃった、必要な人員が足りないとか、充てる余地はないか、主査をどう使うかというようなことを、きちんと考えなければいけないかもしれません。私たちが係長だった頃より、今の係長のほうが苦労しているような感じですよ、里村委員。

○里村委員

同じような悩みは、学校の先生も、子供の教育や父兄との関係で、お持ちかもしれません。昔は当たり前だったけど、そういう人たちに温かい手を差し伸べてやらなければいけない時代になってきたのでしょう。それをマネジメントと称しているだけで、本来の意味のマネジメントは、今委員長が言われたような昔のやり方でも、十分にされていたわけです。必ずしも万能薬的なものはないかもしれませんが、仙台市として次の一手は何か、こういう議論をして知恵を出すことによって、いい方向に持っていけるのではないかと思います。

男性も育児休業をとるという、私が結婚したての頃にはとても考えられなかったことが、今は現実にあります。そういう時代に、育児休業や病気など、戦力に穴があくことが恒常化している前提の中で、どういう組織をつくったらいいかということもテーマだと思います。できれば、係単位で人を張るのではなく、課単位で張ることが必要ではないかと思います。仙台市の皆さんのお話を色々聞いてみると、組織が縦割りだという印象は拭えません。課よりも係の壁が高くなっていたら、休む職員への手当ではできませんので、大きく組織を束ねて、対応をしていかなければいけない。

それから、委員長がおっしゃられたマネジメントの見方。私はよく小学校や中学校の時、先生から怒

られて、廊下にも立たされました。立つだけでなく、水を入れたバケツを持たされて。今はきっとそんなことはないでしょう。それが良いか悪いかの問題ではなくて、気持ちが優しく、柔らかくなっている職員を、どのようにマネジメントしていくかということ、縦割りをできるだけ大括りにしていくということを考えていくべきだと思います。

また、副委員長のお話が非常に印象に残ってしまっていて、係長というのは非常に大事なステップで、その時に5人や6人の職員のマネジメントだけで、自分の仕事が完璧だと思われたら困るわけです。二役から直接の指示は降りないにしても、新しいことに取りかかっていると、市の仕事自体にイノベーションが出てこなくなります。だから、係長という非常に大事なポストに就いた時に、イノベーティブな仕事をしてもらうことが、市としても非常に大事だと思います。そういう意味で組織をどう開発していくかということ、トータルで議論されたいのではないかと思います。

係長をきっかけにこういう分析をすることは、私も提案したのですが、正しい道だと思います。ただ、次に課長の分析もしなくてはいけないですね。前にどなたかから聞きましたが、係長が一番大変で、課長になると少し楽になるという話で、変わった組織だと思いました。普通はそうではありません。市長が一番大変で、副市長が同じように大変という組織にしていかなければいけない。中頃の折れやすいところが一番大変だということではだめだと思います。

いずれにしても、市もそうだと思いますが、去年していたことを間違いなく丁寧にやることだけでは、次の時代は築けませんよね。

○藤本委員長

規模が小さい等、理由はあるのですが、課によっては係のない課もあります。例えば、大きく言うと、係長制を持った組織で動かしていくのが適当な組織と、県で配置している班のような、フレキシブルに課題に対応する形の組織。そういう考え方があってもいいのかもしれないね。

係長というのは千差万別で、在り方をどうするかということが非常に難しいのですが、ご議論を踏まえて、係長に焦点を当てた中でどうしていくか、事務局のほうで論点や課題をまとめ、考えさせていただければと思います。よろしいでしょうか。

それでは、もう1点、係長職に対するアンケートの実施について、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）

係長職に対する調査ですが、9月から10月にかけて、庁内LAN端末を利用した電子アンケートを基本に、係長級職員と、課長級職員のうちポスト係長事務取扱を命じられている職員を対象に、実施したいと考えております。

資料5に、具体のアンケート項目案をまとめておりますので、ご覧いただければと思います。

Q1が、係長自身に割り振られている業務量をどのように感じているかという設問です。Q2が、係長職として求められている役割をどの程度果たしているかという設問で、①が業務の進捗管理、業務のマネジメントに関する役割、②が係員の指導育成等の係員の人的なマネジメントに関する役割、③が上司と係員との橋渡し、連結ピンとしての役割、④が他部署等との連絡調整に関する役割と、4つに分類して回答いただく想定です。

Q3では、①～④の4つの役割について、それぞれどの程度負担に感じているか。また、Q4では、そのうち最も負担に感じているのはどれか。Q5では、4つの役割について、それぞれどのような課題があると感じているかという設問で、それぞれ複数選択可能な設問としています。

Q6は、そうした現状を踏まえ、係の業務の円滑な進行のために有効と思われる人事、組織関連の措

置等を問うものです。Q7が自由記述で、アンケート項目としては以上を予定しています。

5ページは、回答者の属性に関する設問です。本庁か区役所か、ポストか主査か、年齢、部下の人数等を聞きまして、必要なクロス集計を行う予定です。

また、既に資料4のサンプル調査や、各局区における係長職対象のオフサイトミーティングの取材等を通じて、直接係長職の意見を聞いているところですが、アンケート調査を補完する意味で、ほかにもヒアリングを実施したいと考えているところです。説明は以上です。

○藤本委員長

ありがとうございました。お気づきの点がありましたらご指摘をいただければと思います。

○栗原委員

アンケートの調査対象者として、消防局、教育局及び企業局を除いているのは、何か理由があるのでしょうか？

○事務局（コンプライアンス推進担当課長）

標準的な職場に近いところから調査をしてみたいという考えで、消防職員や教職員が多い局は、組織体系としても異なる部分や特徴がありますので、まずは一旦除いて実施したいと考えています。

○栗原委員

別途実施することなども考えながら、まず先行してこちらの調査という意味ですか。

○事務局（コンプライアンス推進担当課長）

はい。他にも、外部公所は基本的には対象としますが、係長級が所長になっている保育所も、組織体系がまた異なりますので、除く予定です。

○栗原委員

わかりました。ありがとうございます。

アンケートの内容に入りますが、まず、Q2と関連しますが、まず係長業務のイメージを全員で共有できるかどうかという課題もあると思います。あらかたの業務はまとめているのですが、①②③④で、個別対応業務をあえて抜かしているのかと思いました。また、もし類型化できていない業務が現場で発生しているのであれば、それをすくい上げるような対応を、自由記載も含めて検討してはどうかと思います。

Q3では、あなたは、下記の業務について負担を感じていますか？ということで、それぞれ負担感が書いてあります。Q3とQ5の関係になりますが、負担を感じている業務について、なぜ負担を感じているのかという紐付けをするといいと思いました。負担を感じていて、その理由を述べているのか、負担は感じていないけれども一般的な課題として考えているのか。それは若干性質が違うので、それが分かるよう紐付けをするといいと思います。

Q4について、一番負担を感じる業務はどれかという聞き方もいいのですが、1つだけではなく3つ回答してもらうとか、優先順位をつけて回答してもらおうという回答もあるかと思います。

負担感については、皆さんもおっしゃっているとおり、理想と現実のギャップによって出てくる部分もありますので、質問の前提として、係長の業務としてはこういうものだとは自分は考えている、けれども実際はどうかという、ずれがわかるような書き方を設けるといいと思いました。

○小林委員

このアンケート調査に実際に答える時に、今の係長の状況や、昨年度実施した職員意識調査の結果から考えると、係のマネジメント等もあまり果たせていないという回答が多くなってしまうと予想するの

ですが、それでよしとする調査ではないと思います。ですから、先ほど栗原委員からもありましたが、果たせていない理由を問う設問があるといいと思います。

去年の職員意識調査を思い起こしてみると、係長の負担感が特に大きいというのが、30代の若手主査も含めての結果だったと思っていて、若い係長の負担が大きいのは、なりたてだところあるべきという理想がある程度高いということに加えて、実際は係長としてのノウハウとかスキルが伴っていない場合があるということもあるかと思いました。実際にそのような結果が出ているか見るために、例えば、属性の中に、係長になって何年目かを問う設問も加えるといいのではないかと思います。

○齋藤委員

Q2で、役割を果たせていると思いますかとストレートに聞かれると、恐らく係長の皆さんは非常に責任感をお持ちなので、いいえと答えるような気がします。

栗原委員のご指摘のとおり、本来期待されていると思う役割と、実際に自分ができていると思う役割の2つを聞いて、そのギャップが生まれている原因を聞く形になっているといいと思います。どういう聞き方をするか、その場合の項目の立て方等は、工夫の必要があると思いますが、そういう聞き方をしてみるといいと思います。

○里村委員

皆さん自分を大きく見せようとしなくて、内向きに答えが出てくるだろうから、そういう風にギャップを聞くほうがいいかもしれませんね。

例えば係長に焦点を当ててアンケートをとる時に、通常は、その上の課長にも聞きます。それは、このアンケートをもとにヒアリングして、答えた人と課長を紐付けるのではなく、課長として今の係長に負担がかかっているのはなぜだと思うか、上席の意見を聞く形がいいと思います。ご指摘のあったように、これは紙のアンケートですから、どちらかというと乾いたアンケートです。自分をよく見せよう、上司に迷惑をかけたくない等の、配慮の中で出てくる非常に乾いたアンケートなので、それをもとに議論をしても、少し間違える可能性があります。そこをウェットにするために、何人か、全課長でなくていいですが、市として係長の仕事の負担感についての解決策を策定しているので、上席である課長から、一般論も含め、どのような方策を打ったらいいと思うか、ヒアリングしてみたらどうかと思います。

○村上委員

アンケートの中身は大体いいかと思っていましたが、皆さんのお話を聞くと、なるほどと思いました。特に、里村委員のお話では、ドライからウェットにするための具体的なアドバイスもいただきました。それでも係長職はかなり多くて、実際に聞く課長も、数が少ない、難しい部分があり、そういった努力もしながらやっていると思います。例えばこのアンケートの中で、上司である直属の課長に、自分の業務について十分理解してもらっていると感じるか聞くということもあると思います。仕事の中で大変さという部分では、上司に対する不満もあると思います。前回、里村委員から伺ったとおり、係長以上に課長は仕事をしなければならない、課長以上に部長が、私はそれ以上に。その部分はすごく意識していて、最近そういう観点から、どうやって係長の仕事を減らすか、直接課長に指示を出す部分があります。各部署でやり方はあると思いますが。私の局は技術系なので、非常に上下関係がはっきりしていて、異動しても結果的には同じ上司とずっと付き合うような形です。上司のやり方を見て、覚えて、大分やりやすい上司もいれば、なかなかそういう解が見えない上司、何を考えているのか分からない上司もいます。そのストレスや、業務のマネジメントが、結果的に増えてしまう部分もあります。その辺の、上司に対する不満ではないけど、どのくらい上司に理解されていると思うかという話があり、今度

は先ほど里村委員からお話のあった、係長で終わるのではなく、課長もやるということ。そのときには、課長に対して、係長のことをきちんと理解しているかという話が当然あり、部長に対する話も出てくるかもしれませんが、そういった、係長という横の見方だけではなく、上下の関係という部分もあって、縦と横という形がよく言われる。そういう進め方が、いい職場にしていけるためには大事なのではないかと考えました。

○矢口委員

各委員からも話が出ましたが、係長が置かれている環境についての質問が必要だと思いました。課長の支援体制が十分か、部下の能力が十分か、部下にフォロワー（追随者）としての素直さがあるか、命令を聞いてやってくれる素直さがあるか。そういう外部の環境を問うことも重要だと思います。

あとは、困難かと思うのですが、できれば、里村委員や村上委員もおっしゃったような、上司や部下は係長の業務をどう思っているかということも、簡単なアンケートをとれたらいいと思いました。係長は自分の業務は多いと感じていても、周りの課長や部下側から見るとそんなことはない、ギャップが出る可能性があります。どうしても自分のことは主観的に見てしまうので、本来であればそういう客観視して厳しく見るようなアンケートもあれば、なおいいと思いました。

Q6は、今後円滑に遂行するためにはどういったことが有効だと思いますかという設問ですが、これは、経営資源の制約等を考えずに、正職員の割合を増加させるとか、適切な補充をするとか、そういうことを書いていると思いますが、今、現状を克服するためにどういう対策をとっているのかということ聞いてみてもいいと思いました。つまり、与えられた資源的な制約がある中で、今こうしているというものを共有して、データベースをつくると、係長の中で、うちもこれをやってみようということができるのではないかと考えました。

あとは、全体的にネガティブな質問が結構多いと思ったので、ポジティブな質問も入れるといいと思いました。例えば、他者とのコミュニケーション不足等が、連絡調整業務の課題の選択肢にあります。他者との連絡でコミュニケーションをとる際、コミュニケーションをとることは好きだけど、十分な時間がなくてできないのか、コミュニケーションをとることがそもそも嫌いな人が多くて、それでコミュニケーション不足に陥っているのか等、より深い分析ができるようになると思います。自分たちの置かれている主観と、あとは環境面、そしてネガティブとポジティブな側面を対比してみると、また、違った側面が浮き彫りになるのではないかと考えました。

○八島委員

皆様のご意見とかなり重なる部分もありますが、今回は係長職の方に対するアンケートということ、主観的な意見になってしまうので、実際にやるべき業務、重要な業務は何なのか、一段高いところから見た、上司から何をすべきだと期待されているのかということも重要かと思っています。逆に、部下からは、こういう係長職であればもっと仕事がしやすいとか、そういった視点もあるといいと思います。大袈裟になり過ぎてしまわないよう、里村委員がおっしゃったように、何人かから聞いて、状況を把握すると思います。人というのは、一段高い段階に上がった時に、過去の自分はなぜそんなことで迷っていたのかと思うことがあります。上司から見れば、重要性の低い仕事にどうしてそんなに時間をかけているのかということも結構あると思います。ですから、本当にやるべき業務は何で、どういうところが重要なのかを、客観的に見た時にどうかという、サンプルも知りたいと思いました。

○加藤副委員長

先ほどから、係長の皆さんが持っている理想と現実のギャップというものを、どうやって聞いたらア

ンケートとしてまとまるか、ずっと考えていました。例えば、業務イメージのⅠからⅤの中で、何が自分としては一番大事だと思っているかという聞き方をして、では現実にどういう順番になっているかという形とか。本当はもっと細かく、仕事に対して自分が持つイメージを、Ⅰは5%、Ⅱは20%とか聞けたら一番いいのかもしれませんが、それだと集計ができないので、どうしたらいいだろうと思っていました。

例えば、自分が今、係内のマネジメントをやらなくてはいけないというところで、では係員は何人いるかと、多分結びつきとかできるのかなと。

○藤本委員長

ありがとうございます。

様々ご意見をいただきました。それだけ色々課題があるということだと思いますので、そういった視点も踏まえつつ、整理をした形でアンケートに移るということで、修正案ができた段階で、各委員にお示しし、改めてご覧いただければありがたいと思いますが、よろしいでしょうか。

(2) その他

○藤本委員長

本日の議事は以上でございます。事務局から(2)その他ということでご報告をお願いします。

○事務局（コンプライアンス推進担当課長）

今後の当委員会の日程ですが、次回の日付は未定でございますが、11月下旬に開催したいと考えております。日程については後日別途ご連絡をさせていただきたいと思っております。

また、本日いただいたアンケート案に関する意見につきましては、検討してまいりたいと思っております。追加の意見等がありましたら、事務局にお寄せいただければと思います。以上です。

3 閉会

○藤本委員長

長時間になりましたが、本日は以上でございます。ありがとうございました。