

係長職業務に関するアンケート調査
報 告 書

平成 29 年 3 月

仙 台 市

目 次

1	調査の概要.....	1
	(1) 調査目的.....	1
	(2) 調査内容.....	1
	(3) 調査方法.....	1
	(4) 調査期間.....	1
	(5) 調査対象及び対象者数.....	1
	(6) 回答数.....	1
	(7) 報告書の見方.....	1
2	調査結果.....	2
	(1) 回答者の属性.....	2
	(2) 係長職業務に関する意識.....	4
3	調査結果から見える課題と対応の方向性.....	40
	(1) 求める役割の明確化.....	40
	(2) 係の適正規模の検討.....	40
	(3) 業務の特性に応じた柔軟な組織体制の検討.....	40
	(4) その他適正な人員配置等.....	41
4	参考資料.....	42
	(1) 調査票.....	42

1 調査の概要

(1) 調査目的

組織の中核を担う係長職（特にポスト係長）の業務に対する意識などを把握し、事務の適正な執行及びチーム力の高い組織づくりに向けた取り組みの参考とするため、係長職の業務に関する意識調査を実施した。

(2) 調査内容

下記Q 1 からQ 8 について、全 8 問。 ※詳細は、5 (1) 調査票を参照のこと。

- Q 1 業務量
- Q 2 重点的に力を配分すべき役割
- Q 3 実際に力を費やしている役割
- Q 4 役割を果たしている程度
- Q 5 役割への負担感
- Q 6 役割遂行のための課題
- Q 7 業務円滑化のための有効策
- Q 8 その他意見

(3) 調査方法

回答は無記名とし、基本的には「電子申請・届出システム」により調査。

なお、端末を使用した回答が難しい場合には、紙の調査票による回答を受け付けた。

(4) 調査期間

平成 28 年 9 月 27 日（火）～平成 28 年 10 月 14 日（金）

(5) 調査対象及び対象者数

係長職の職員（係長事務取扱となっている主幹を含む） 計 898 人

※消防局、教育局及び企業局の職員を除く。

※子供未来局は保育所勤務の職員を除く。

(6) 回答数

有効回答数 649 件（有効回答率 72.3%）

(7) 報告書の見方

- ・調査数（N=Number of cases）とは、回答者総数あるいは分類別の回答者数のことである。
- ・回答の構成比は百分率であらわし、小数点第 2 位を四捨五入して算出している。従って、回答比率の合計が 100%にならない場合がある。
- ・回答者が 2 つ以上の回答をすることができる多肢選択式の質問においては、全ての選択肢の比率を合計すると 100%を超える。
- ・図表において、比率が少ない選択肢については、比率の表示を省略している場合がある。
- ・全ての設問について、所属別の図表及び説明を記載している。
- ・図表及び文章中で、選択肢の語句等を一部簡略化している場合がある。

（一部例） ※Q 2 の項目

① 係の業務のマネジメント（業務の進捗管理、懸案事項の整理 など）

・・・① 業務のマネジメント

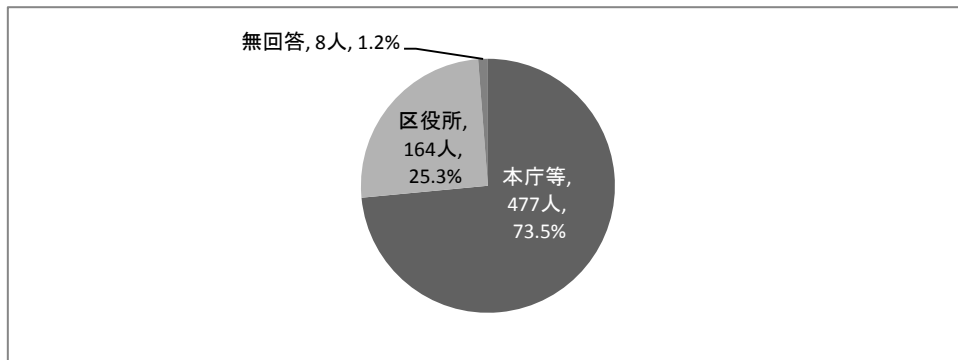
② 係員のマネジメント（係員の指導育成、モチベーションの確保、臨時職員等の採用 など）

・・・② 係員のマネジメント

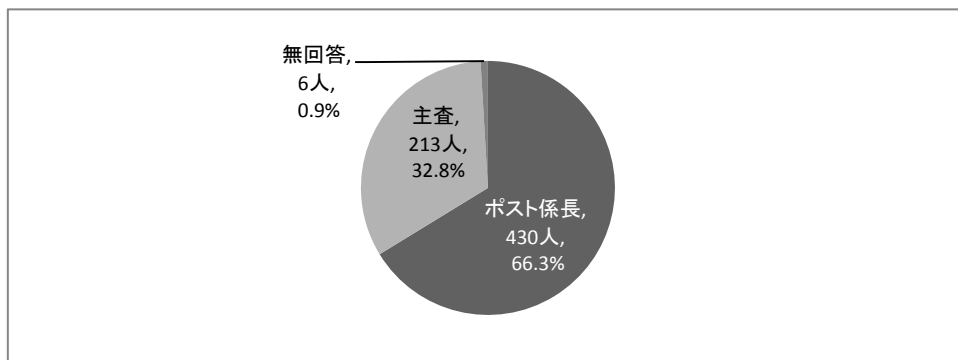
2 調査結果

(1) 回答者の属性

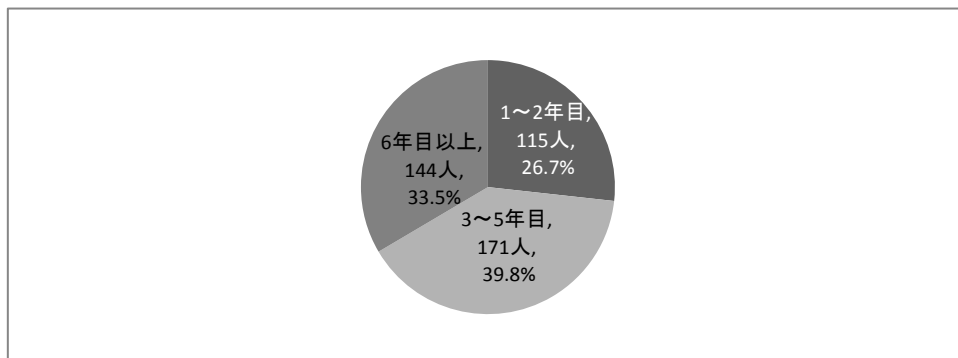
① 所属 (N=649)



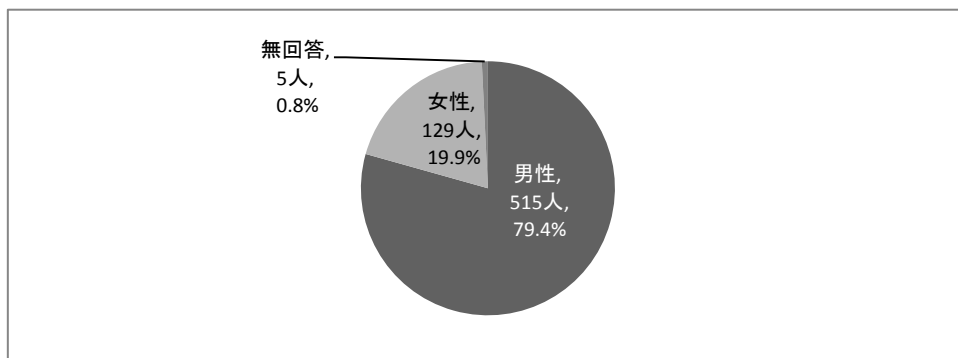
② 職名 (N=649)



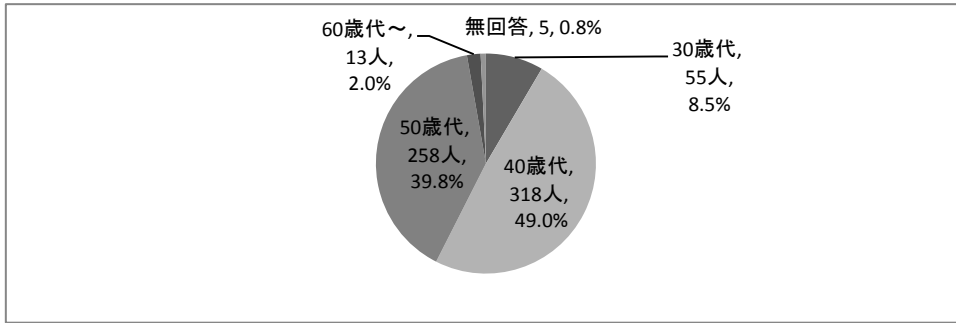
③ ポスト係長の経験年数 (N=430)



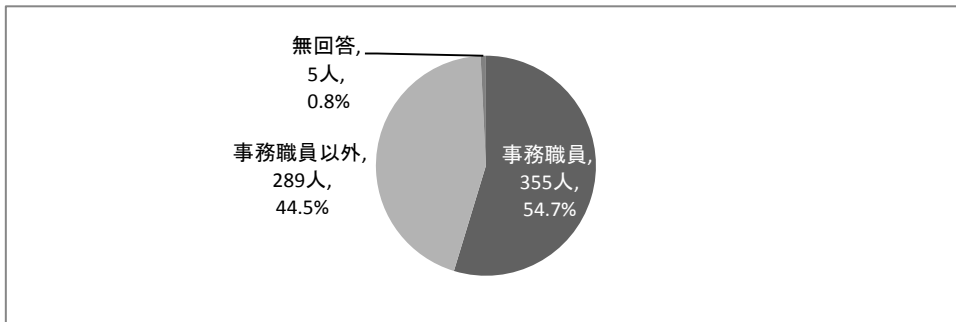
④ 性別 (N=649)



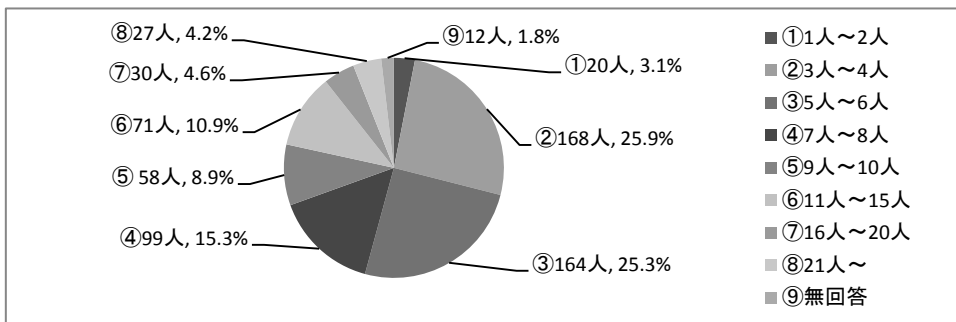
⑤ 年齢 (N=649)



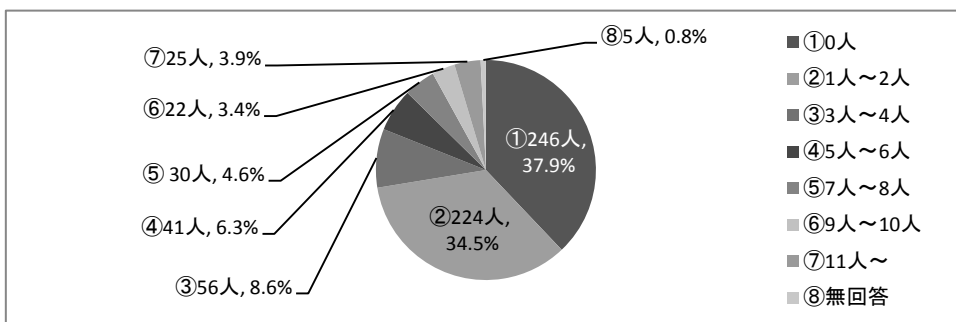
⑥ 職種 (N=649)



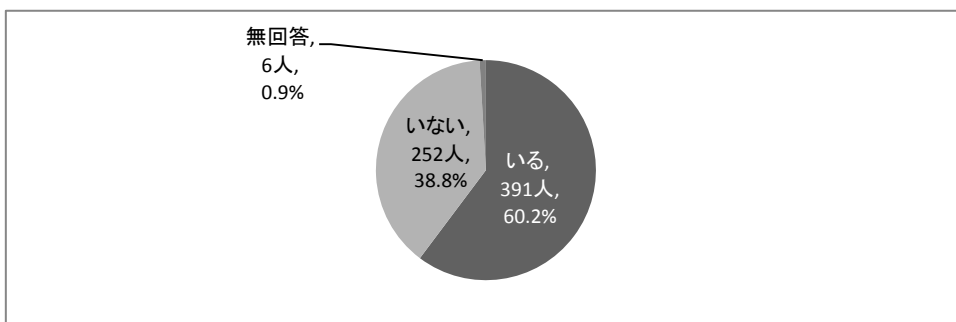
⑦ 係の係員数 (N=649)



⑧ 係の正職員以外の係員数 (N=649)

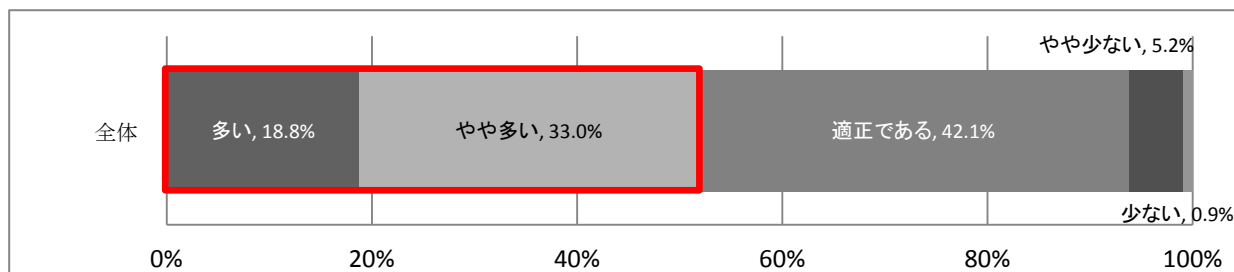


⑨ 係長職の職員の有無 (N=649)

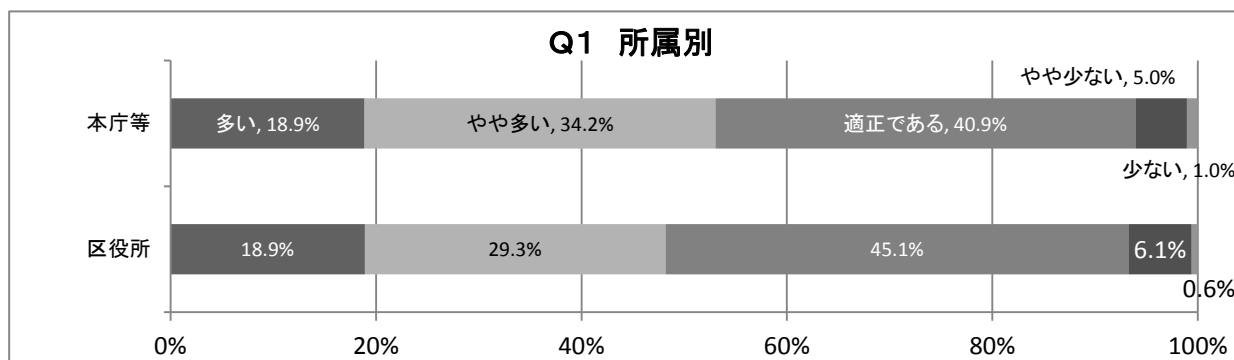


(2) 係長職業務に関する意識

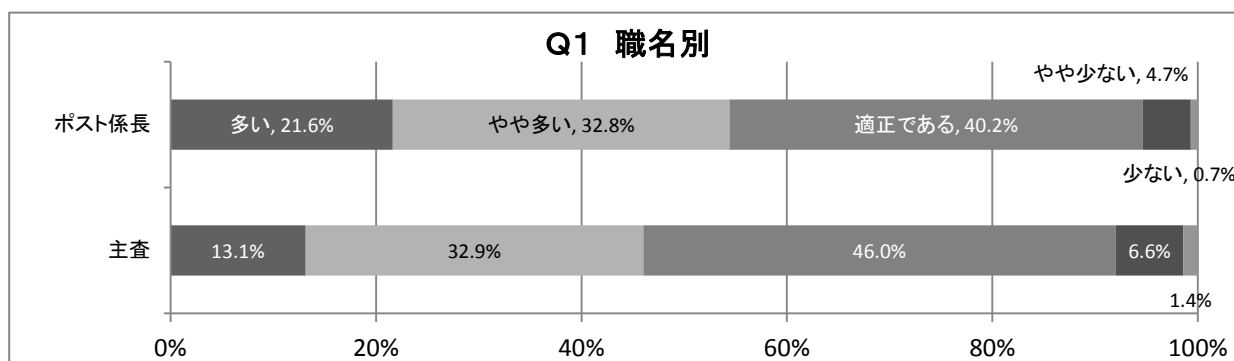
Q1 あなたに割り振られている（あなたの役割となっている）業務量は適正だと思いますか？



全体では、「適正である」（42.1%）が最も多かった。「多い」（18.8%）と「やや多い」（33.0%）を合わせると、51.8%の職員が、自身の業務量が多いと感じているという結果であった。

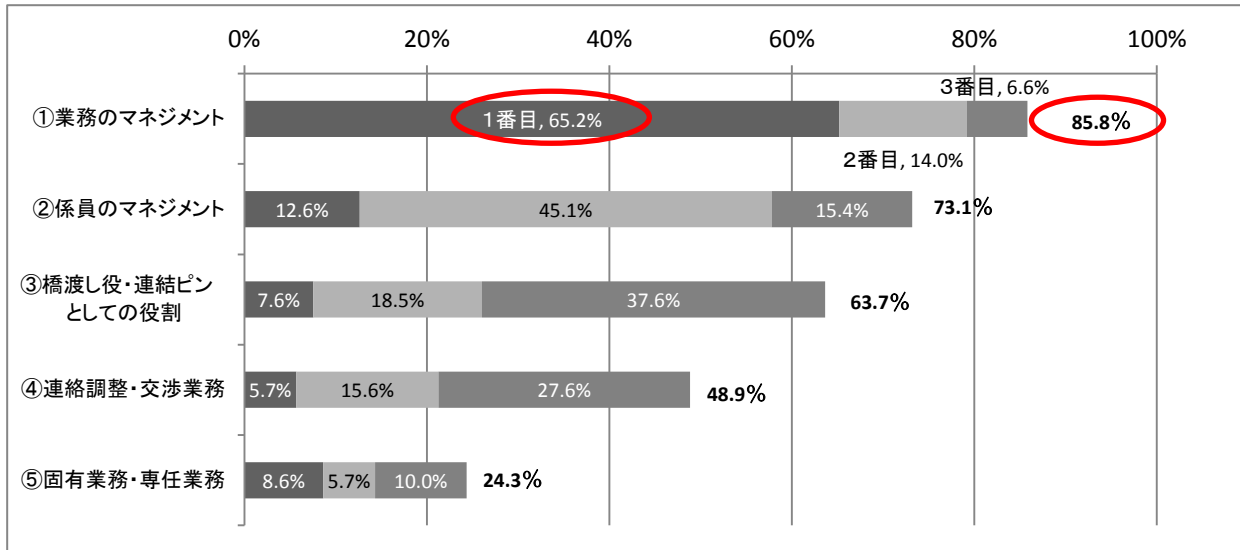


所属別では、【本庁等】で、「多い」または「やや多い」と回答した職員の割合が、【区役所】より4.9ポイント高いという結果であった。



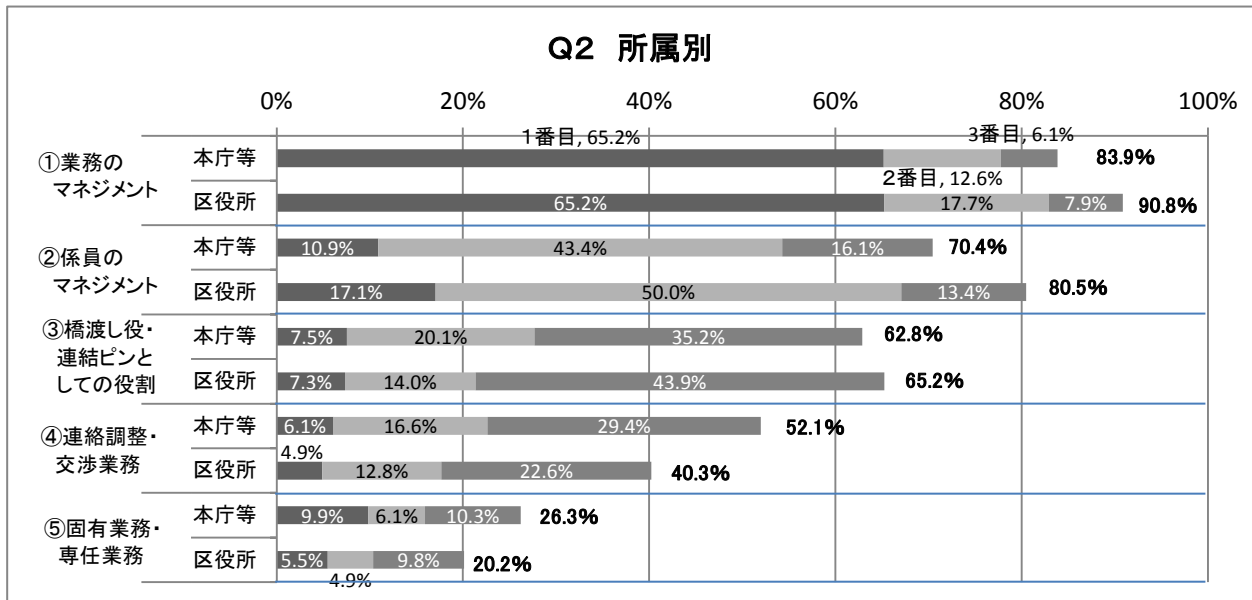
職名別では、【ポスト係長】で、「多い」または「やや多い」と回答した職員の割合が、【主査】より8.4ポイント高いという結果であった。特に、「多い」と回答した職員の割合で、8.5ポイント高かった。

Q2 あなたが担っている役割を下記の①から⑤に分類した場合、係長職として重点的に力を配分すべき役割はどれですか？ そう思われる順に3つまでお答えください。



全体では、「①業務のマネジメント」(85.8%)が最も多く、続いて「②係員のマネジメント」(73.1%)、「③橋渡し役・連結ピンとしての役割」(63.7%)が多かった。

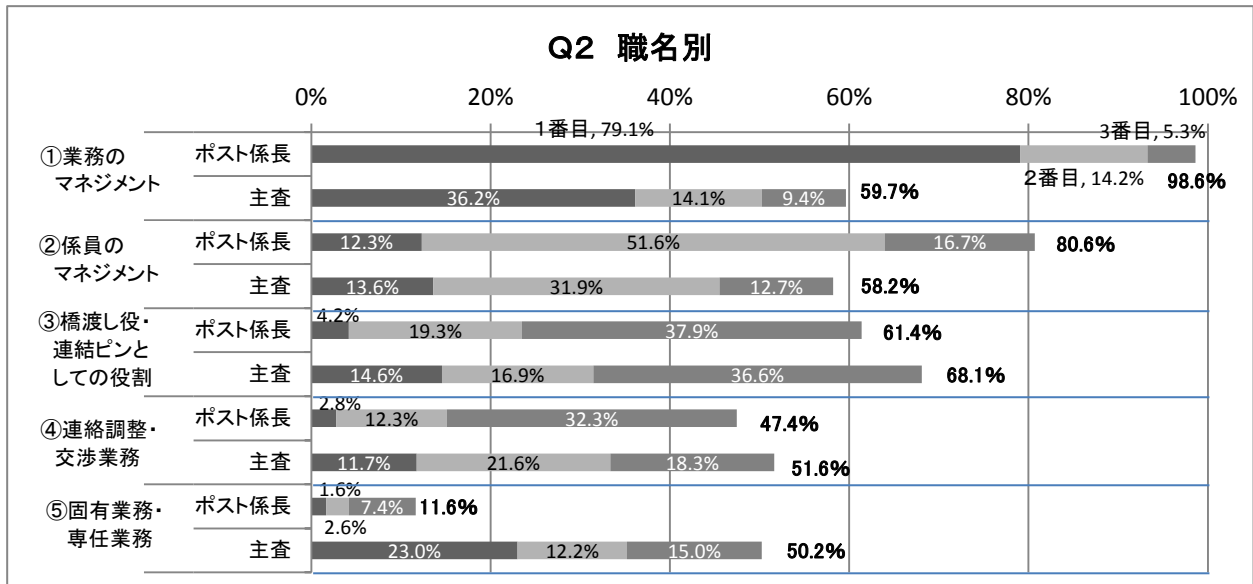
また、力を配分すべき役割として1番目に回答した職員は、「①業務のマネジメント」(65.2%)が最も多く、続いて「②係員のマネジメント」(12.6%)、「⑤固有業務・専任業務」(8.6%)が多いという結果であった。



所属別では、【本庁等】及び【区役所】ともに、「①業務のマネジメント」が最も多く、次いで「②係員のマネジメント」が多かった。

①から⑤の項目ごとに所属別で比較すると、【本庁等】では、「④連絡調整・交渉業務」が11.8ポイント、「⑤固有業務・専任業務」が6.1ポイント【区役所】より多かった。

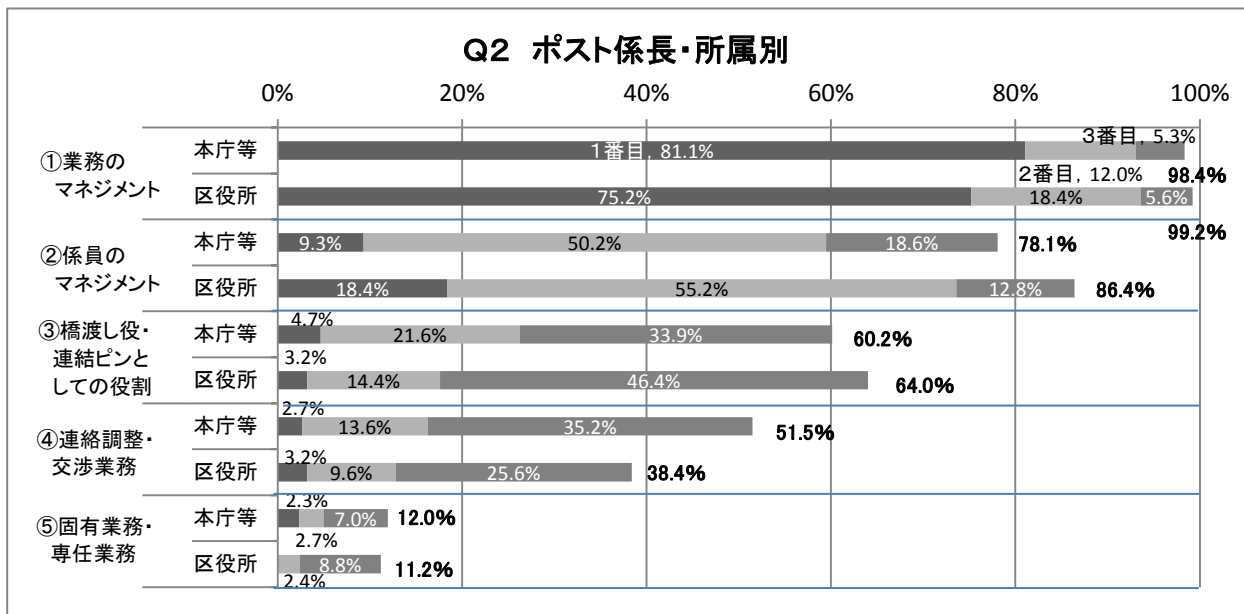
一方、【区役所】では、「①業務のマネジメント」が6.9ポイント、「②係員のマネジメント」が10.1ポイント【本庁等】より多かった。



職名別では、【ポスト係長】で、「①業務のマネジメント」(98.6%)が最も多く、【主査】で、「③橋渡し役・連結ピンとしての役割」(68.1%)が最も多かった。

また、①から⑤の項目ごとに職名別で比較すると、【ポスト係長】では、「①業務のマネジメント」が38.9ポイント、「②係員のマネジメント」が22.4ポイント、【主査】より多かった。

一方、【主査】では、「⑤固有業務・専任業務」が38.6ポイント、【ポスト係長】より多かった。

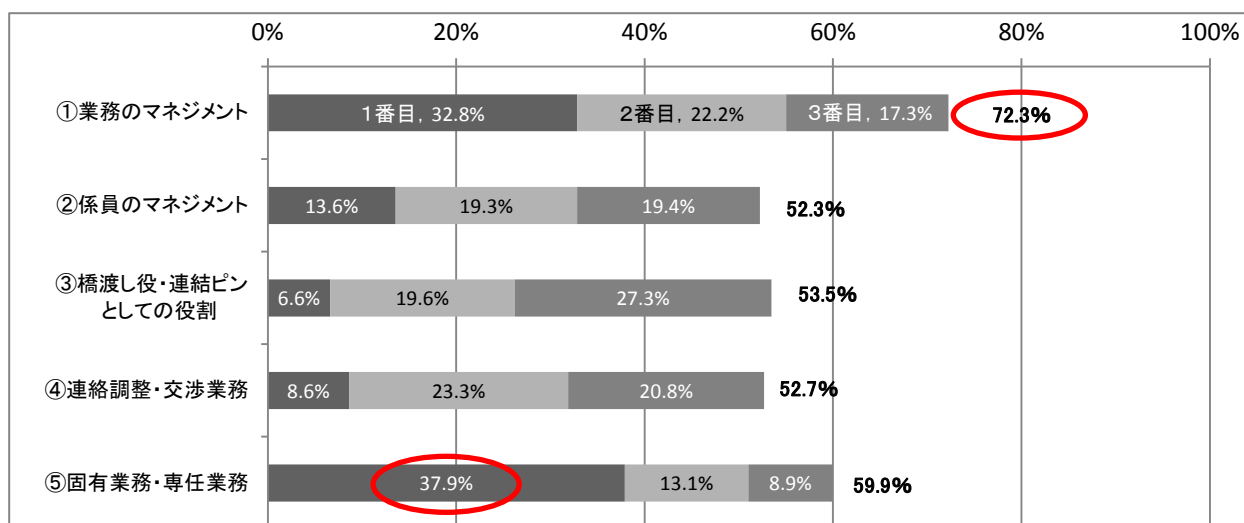


ポスト係長における所属別では、【本庁等】及び【区役所】ともに、「①業務のマネジメント」が最も多く、続いて「②係員のマネジメント」、「③橋渡し役・連結ピンとしての役割」について、6割以上のポスト係長が力を配分すべきと思っているという結果であった。

また、①から⑤の項目ごとに所属別で比較すると、【本庁等】では、「④連絡調整・交渉業務」が13.1ポイント、【区役所】より多かった。

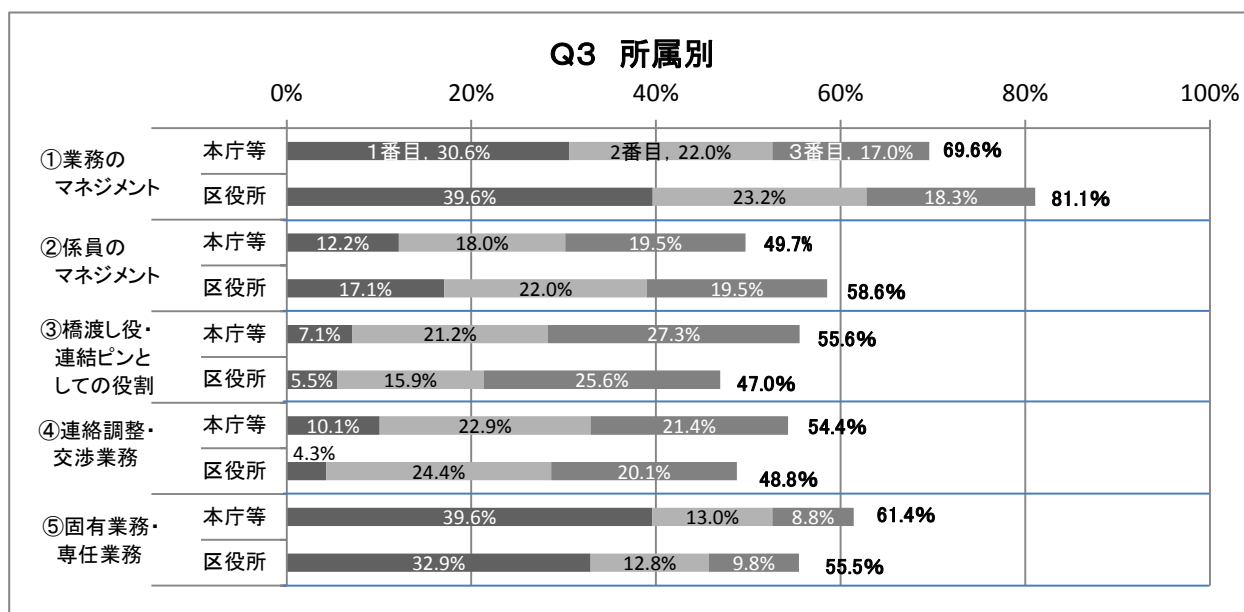
一方、【区役所】では、「②係員のマネジメント」が8.3ポイント、【本庁等】より多かった。なお、力を配分すべき役割として1番目に回答した割合でも、「②係員のマネジメント」において、【区役所】が9.1ポイント、【本庁等】より多かった。

Q3 あなたは、Q2の5つの役割のうち、日々の業務において、実際に力を費やしている役割はどれですか？ そう思われる順に3つまでお答えください。



全体では、「①業務のマネジメント」(72.3%)が最も多く、続いて「⑤固有業務・専任業務」(59.9%)が多かった。

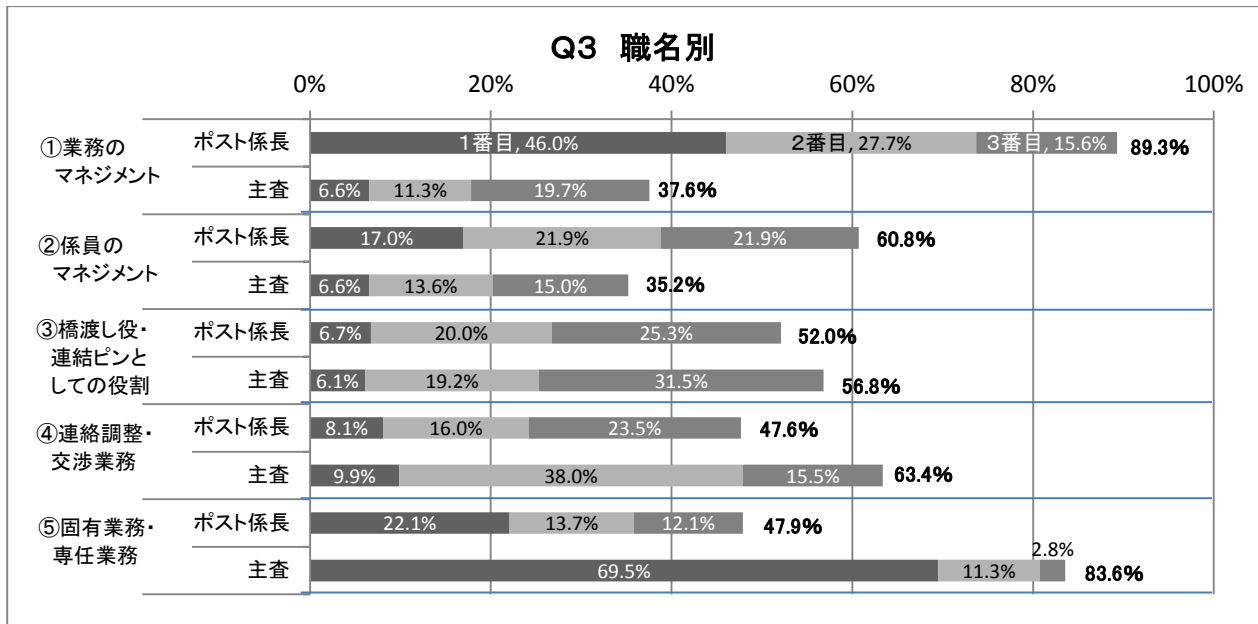
また、実際に力を費やしている役割として1番目に回答した割合は、「⑤固有業務・専任業務」(37.9%)が最も多く、続いて「①業務のマネジメント」(32.8%)という結果であった。



所属別では、【本庁等】及び【区役所】ともに、「①業務のマネジメント」が最も多かった。次いで、【本庁等】では、「⑤固有業務・専任業務」が多く、【区役所】では、「②係員のマネジメント」が多いという結果であった。

①から⑤の項目ごとに所属別で比較すると、【本庁等】では、「③橋渡し役・連結ピンとしての役割」が8.6ポイント、「④連絡調整・交渉業務」が5.6ポイント、「⑤固有業務・専任業務」が5.9ポイント【区役所】より多かった。

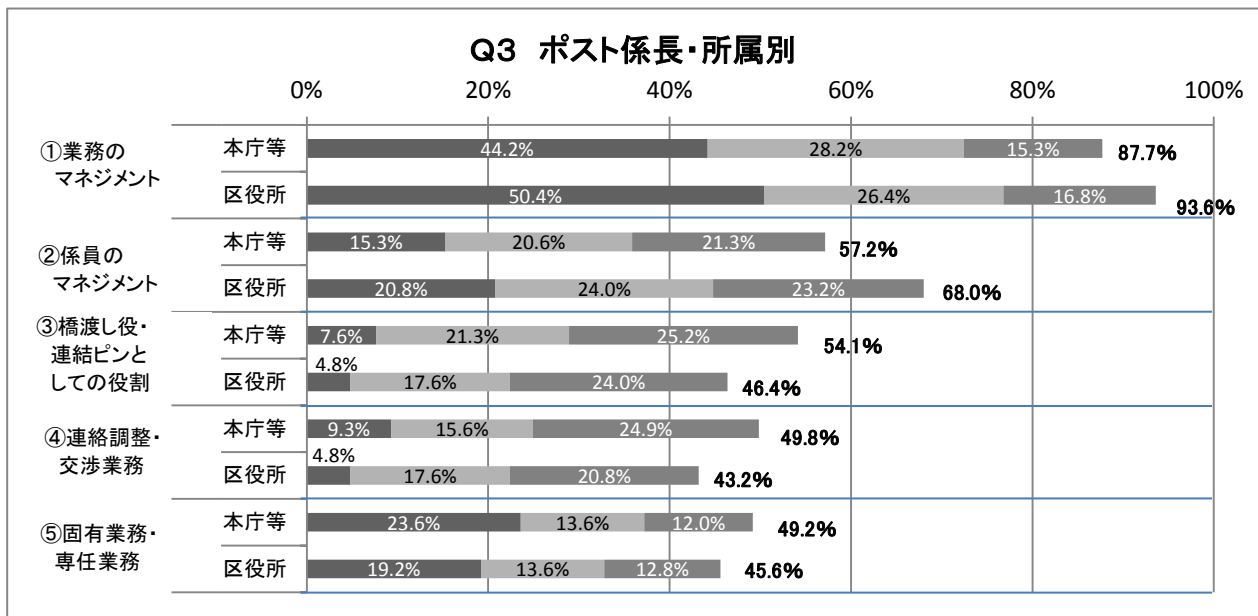
また、【区役所】では、「①業務のマネジメント」が11.5ポイント、「②係員のマネジメント」が8.9ポイント【本庁等】より多かった。



職名別では、【ポスト係長】で「①業務のマネジメント」（89.3%）が最も多く、【主査】で「⑤固有業務・専任業務」（83.6%）が最も多かった。

また、①から⑤の項目ごとに職名別で比較すると、【ポスト係長】では、「①業務のマネジメント」が51.7ポイント、「②係員のマネジメント」が25.6ポイント、【主査】より多かった。

一方、【主査】では、「⑤固有業務・専任業務」が35.7ポイント、「④連絡調整・交渉業務」が15.8ポイント、【ポスト係長】より多かった。

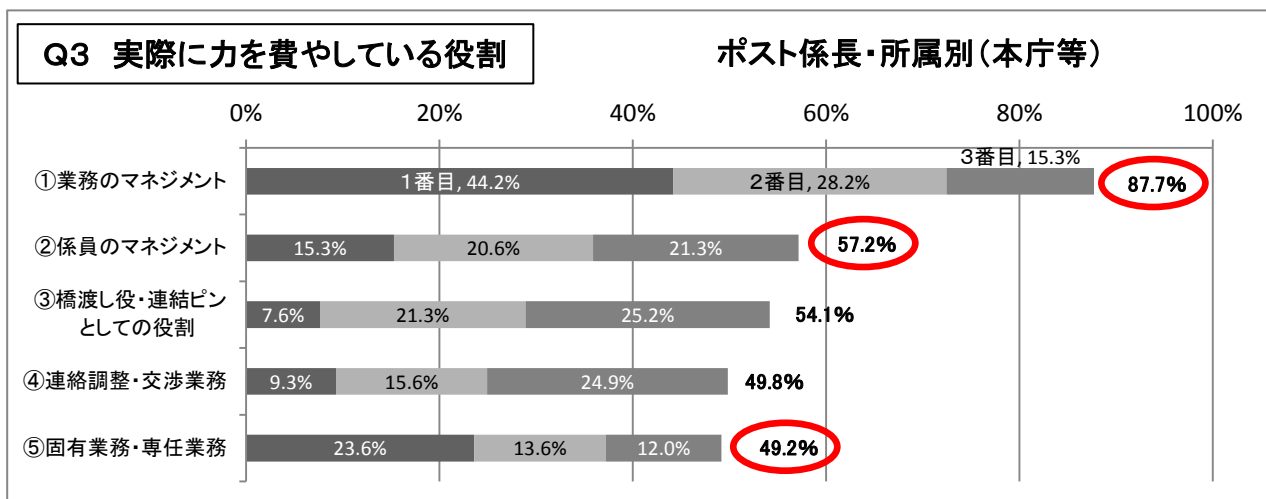
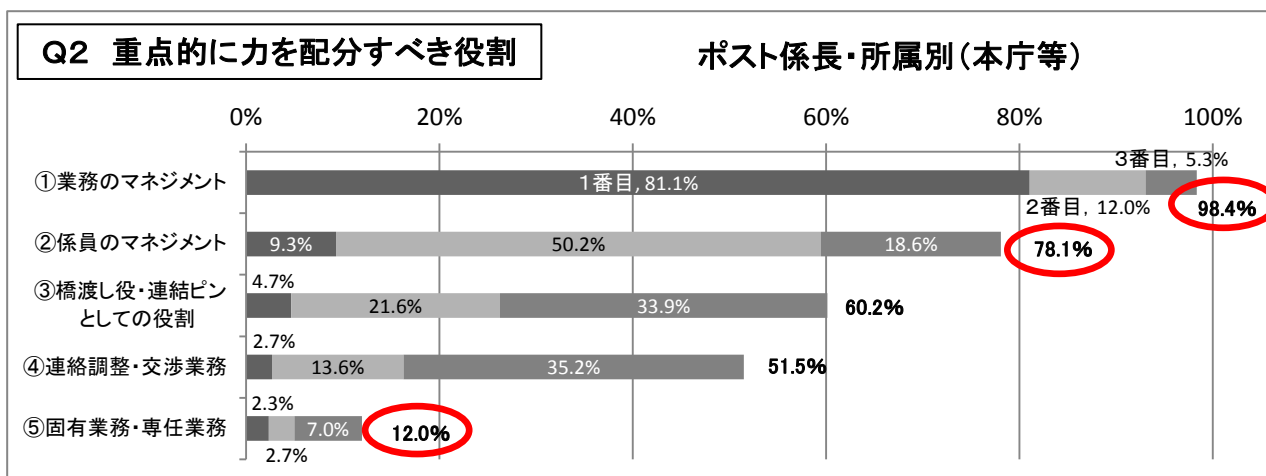


ポスト係長における所属別では、【本庁等】及び【区役所】ともに、「①業務のマネジメント」が最も多く、次いで「②係員のマネジメント」が多かった。

また、①から⑤の項目ごとに所属別で比較すると、【本庁等】では、「③橋渡し役・連結ピンとしての役割」が7.7ポイント、「④連絡調整・交渉業務」が6.6ポイント、【区役所】より多かった。

一方、【区役所】では、「②係員のマネジメント」が10.8ポイント、「①業務のマネジメント」が5.9ポイント、【本庁等】より多かった。

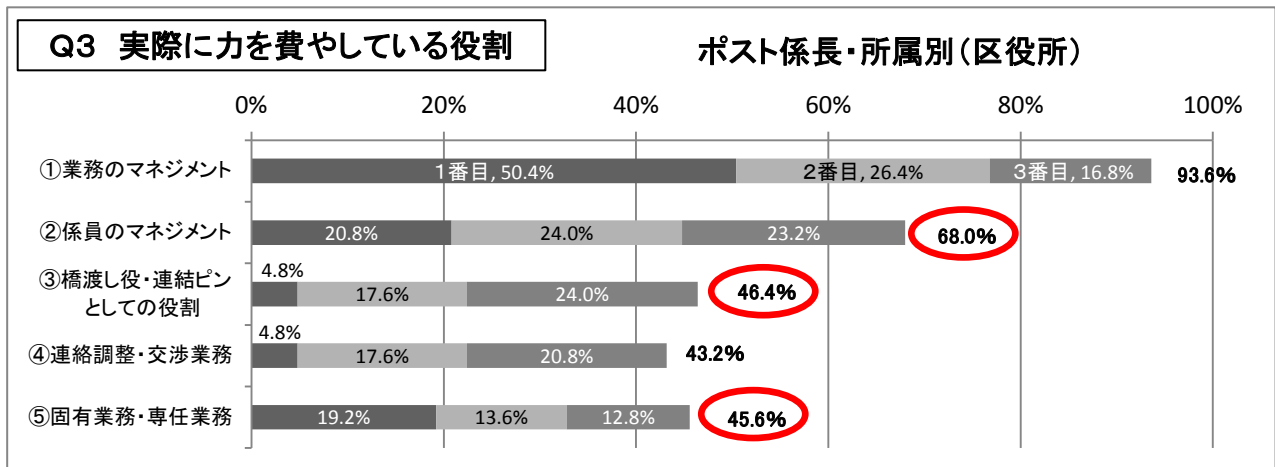
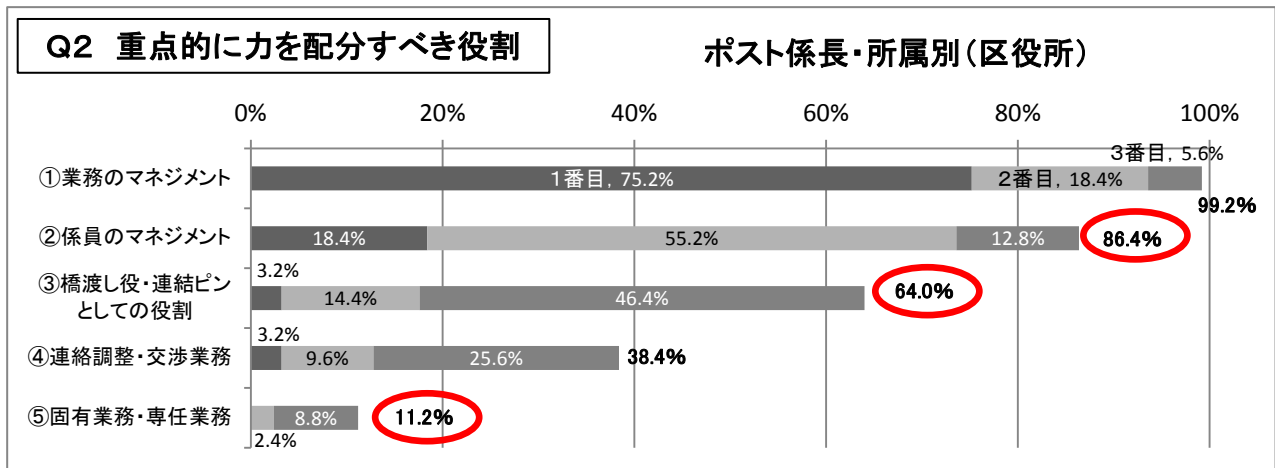
「Q2 重点的に力を配分すべき役割」と「Q3 実際に力を費やしている役割」の比較



【本庁等】の【ポスト係長】で、「Q2 重点的に力を配分すべき役割」と「Q3 実際に力を費やしている役割」の回答を比較すると、「Q2 重点的に力を配分すべき役割」の回答割合が、「②係員のマネジメント」が20.9ポイント、「①業務のマネジメント」が10.7ポイント、「Q3 実際に力を費やしている役割」より高かった。

一方、「Q3 実際に力を費やしている役割」の回答割合では、「⑤固有業務・専任業務」が37.2ポイント、「Q2 重点的に力を配分すべき役割」より高かった。

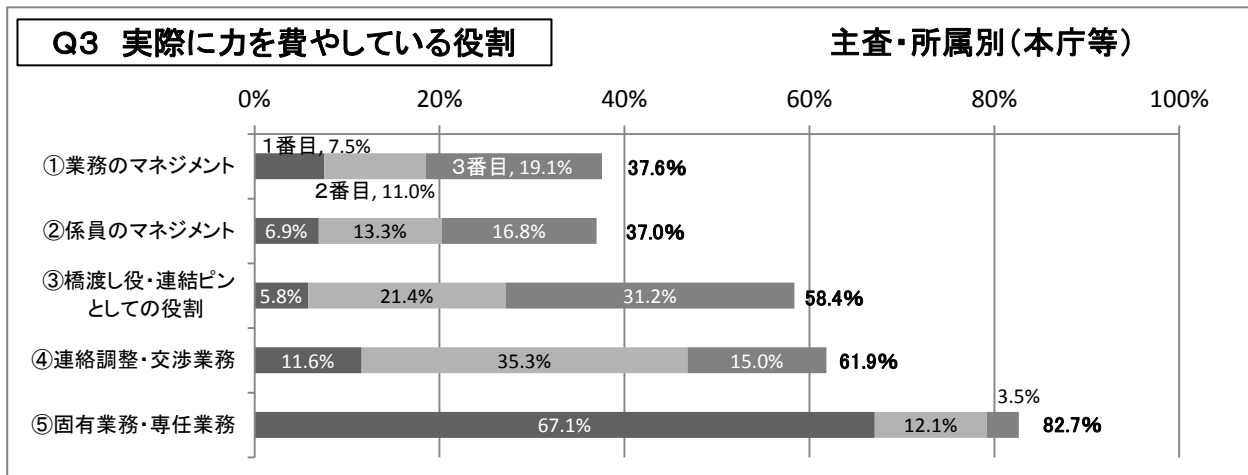
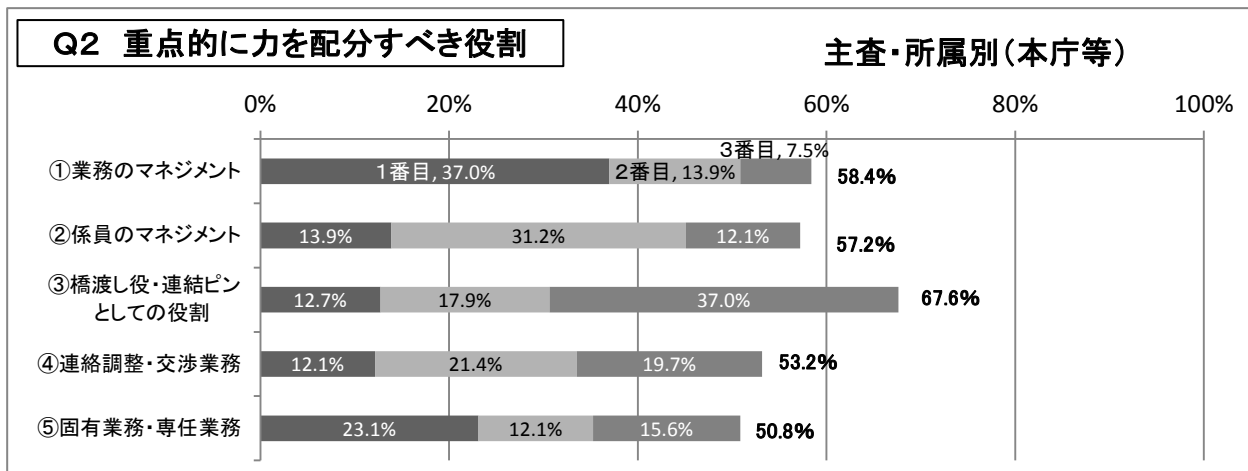
【本庁等】の【ポスト係長】は、日々の業務において「⑤固有業務・専任業務」に力を費やしている割合が高くなり、「①業務のマネジメント」及び「②係員のマネジメント」について、力を費やしていないと思っているポスト係長が多いという傾向が見られた。



【区役所】の【ポスト係長】では、「Q2 重点的に力を配分すべき役割」の回答割合が、「②係員のマネジメント」が18.4ポイント、「③橋渡し役・連結ピンとしての役割」が17.6ポイント、「Q3 実際に力を費やしている役割」より高かった。

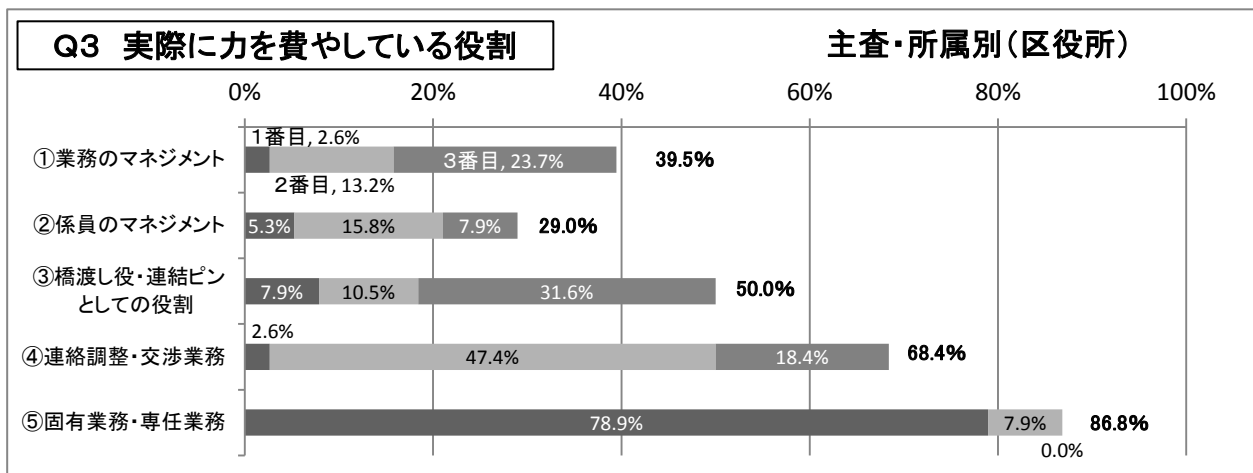
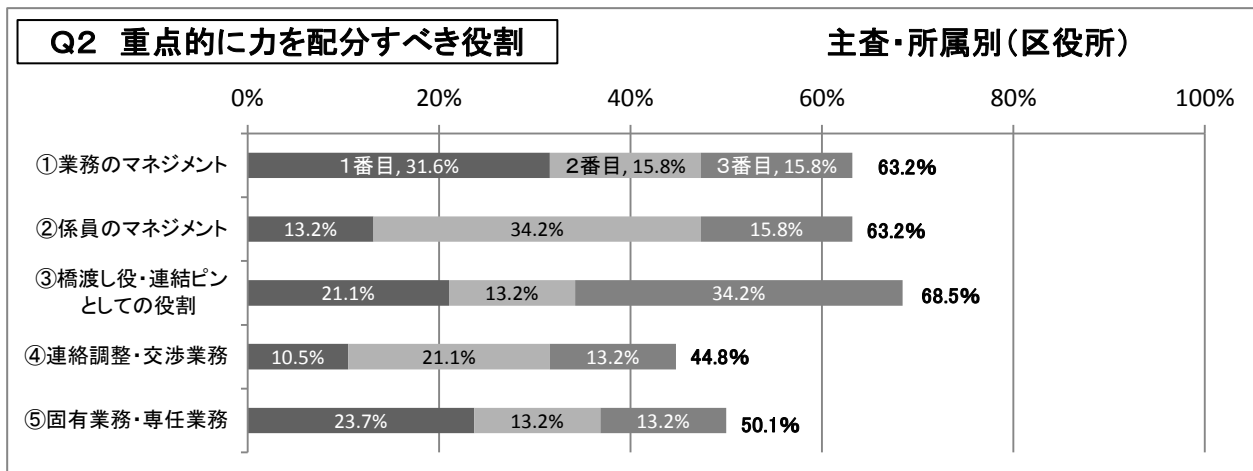
一方、「Q3 実際に力を費やしている役割」の回答割合では、「⑤固有業務・専任業務」が34.4ポイント、「Q2 重点的に力を配分すべき役割」より高かった。

【区役所】の【ポスト係長】は、日々の業務において「⑤固有業務・専任業務」に力を費やしている割合が高くなり、「②係員のマネジメント」及び「③橋渡し役・連結ピンとしての役割」について、力を費やせていないと思っているポスト係長が多いという傾向が見られた。



【本庁等】の【主査】では、「Q2 重点的に力を配分すべき役割」の回答割合が、「①業務のマネジメント」が20.8ポイント、「②係員のマネジメント」が20.2ポイント、「③橋渡し役・連結ピンとしての役割」が9.2ポイント、「Q3 実際に力を費やしている役割」より高かった。

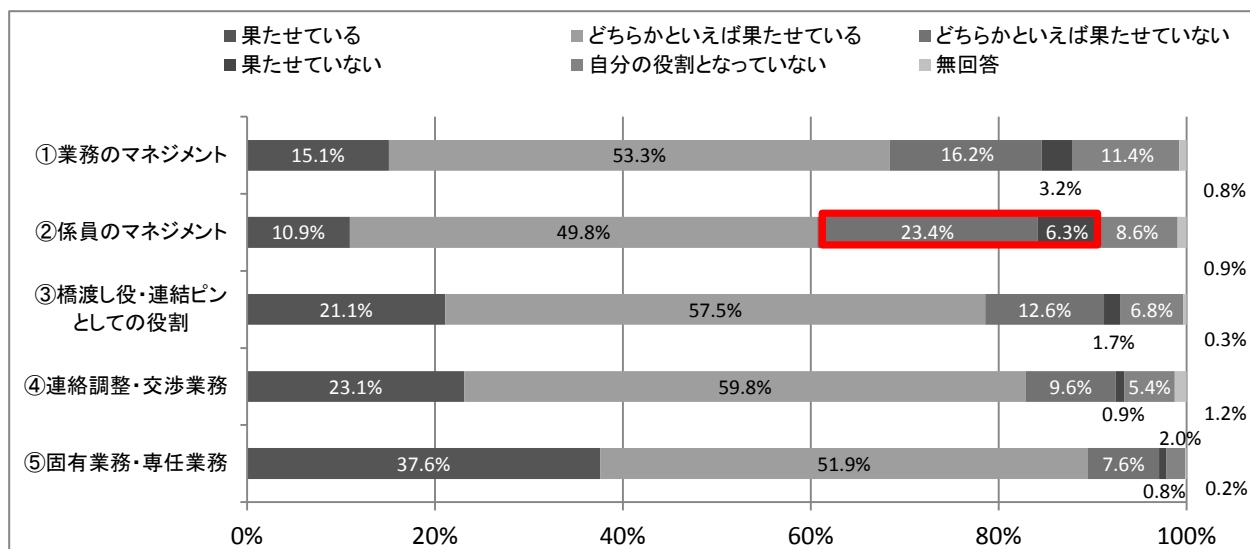
一方、「Q3 実際に力を費やしている役割」の回答割合では、「⑤固有業務・専任業務」が31.9ポイント、「④連絡調整・交渉業務」が8.7ポイント、「Q2 重点的に力を配分すべき役割」より高かった。



【区役所】の【主査】では、「Q2 重点的に力を配分すべき役割」の回答割合が、「②係員のマネジメント」が34.2ポイント、「①業務のマネジメント」が23.7ポイント、「③橋渡し役・連結ピンとしての役割」が18.5ポイント、「Q3 実際に力を費やしている役割」より高かった。

一方、「Q3 実際に力を費やしている役割」の回答割合では、「⑤固有業務・専任業務」が36.7ポイント、「④連絡調整・交渉業務」が23.6ポイント、「Q2 重点的に力を配分すべき役割」より高かった。

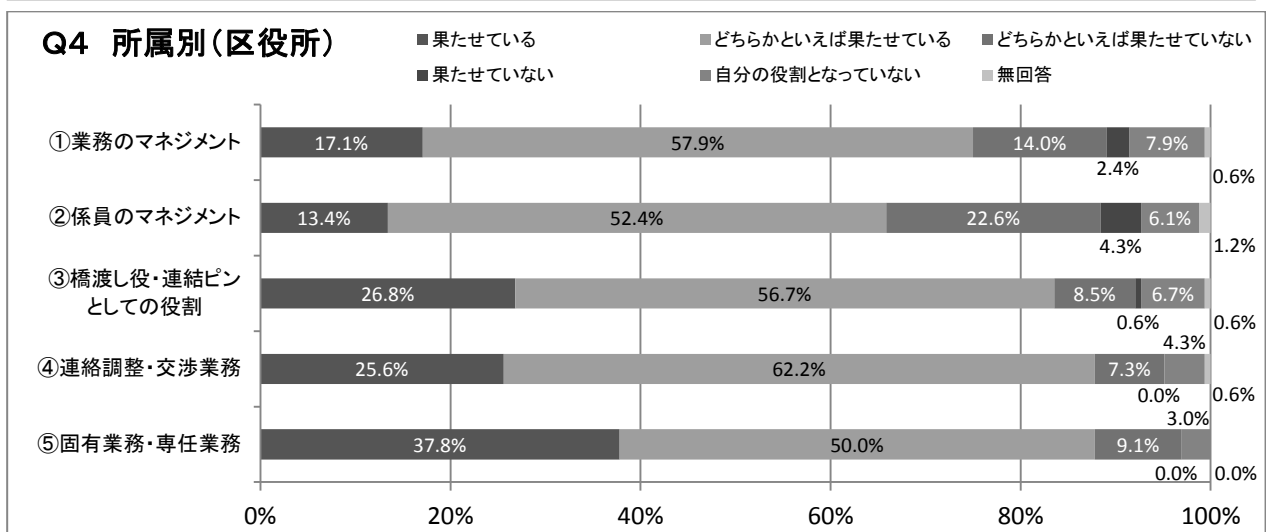
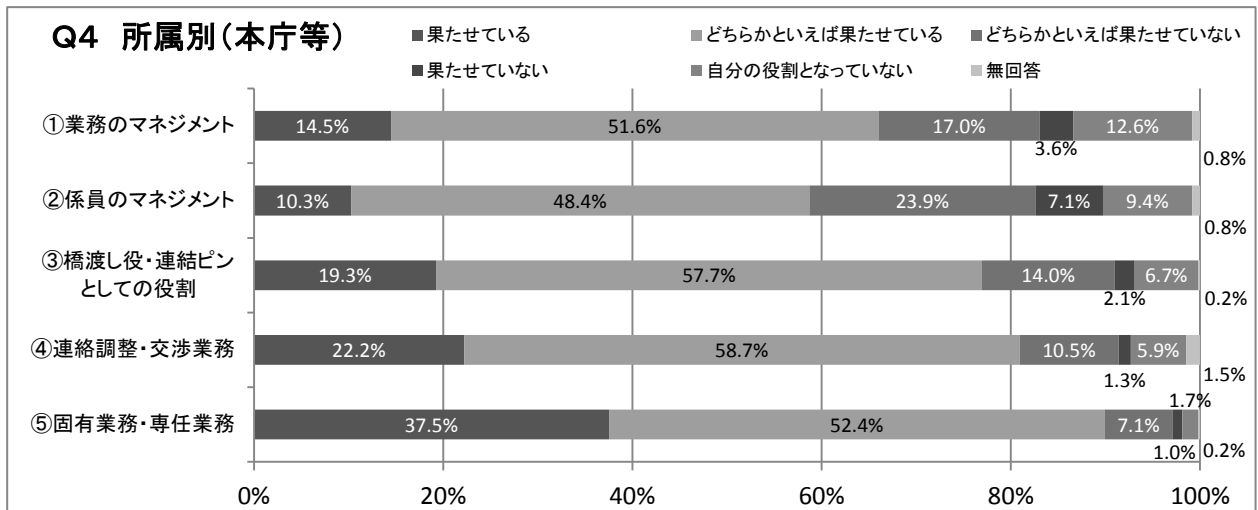
Q 4 係長職として担っているQ 2の5つの役割それぞれについて、あなたが力を費やすべき(求められている)と考える水準に対し、どの程度役割を果たしていると思いますか？



全体で、「果たしている」と回答した割合では、「⑤固有業務・専任業務」(37.6%)が最も高く、次いで「④連絡調整・交渉業務」(23.1%)が高かった。

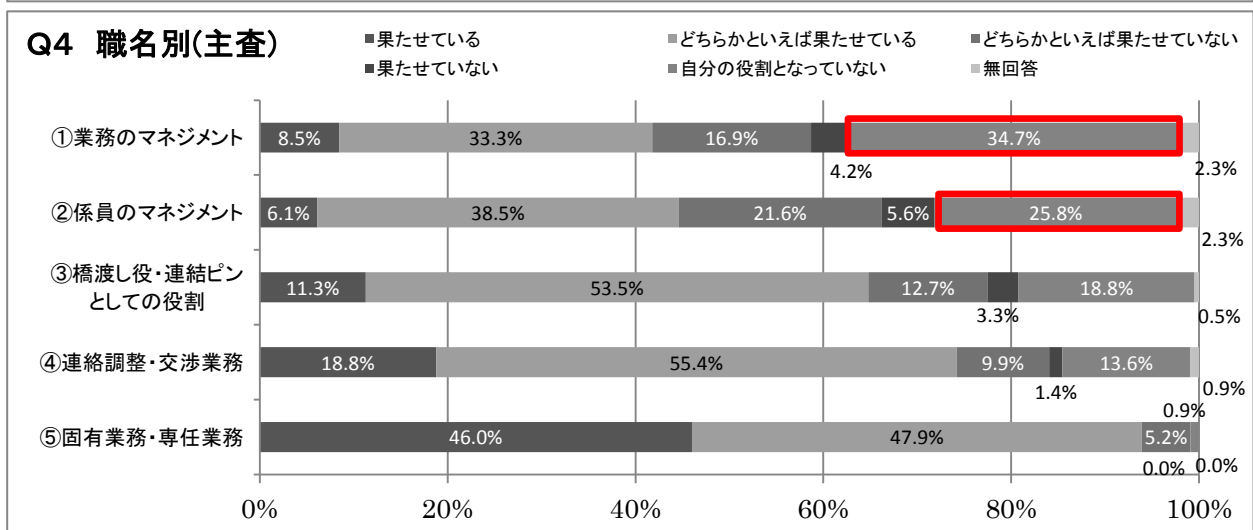
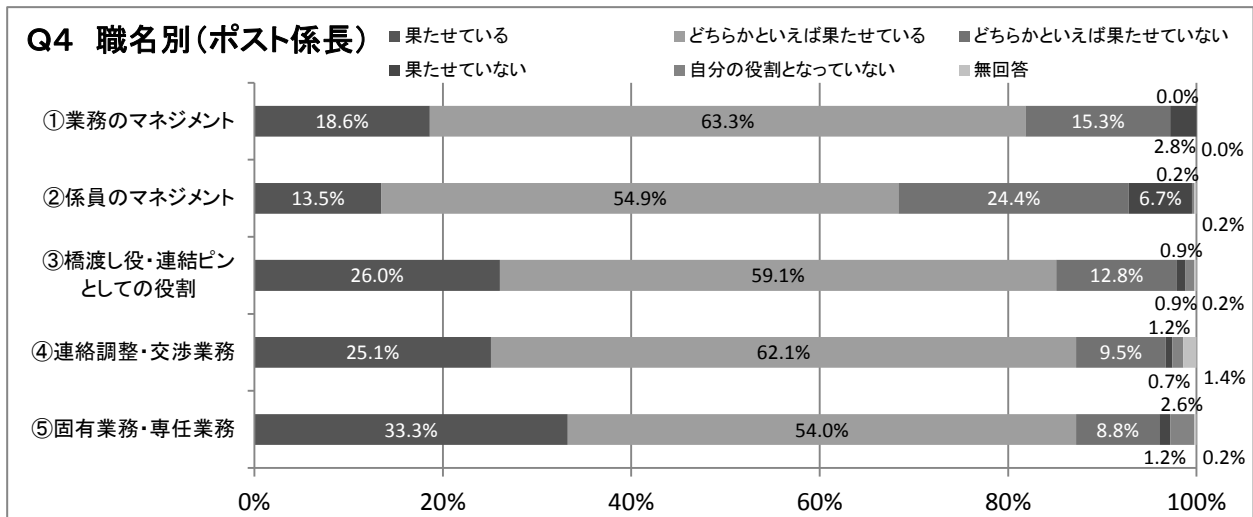
また、「果たしている」と「どちらかといえば果たしている」と回答した職員の割合を合わせると、①から⑤すべての項目で6割以上の職員が役割を果たしていると思っているという結果であった。

一方、「どちらかといえば果たせていない」または「果たせていない」と回答した職員の割合では、「②係員のマネジメント」が最も高く、29.7%の職員が役割を果たせていないと思っているという結果であった。



所属別では、【本庁等】及び【区役所】ともに、「⑤固有業務・専任業務」で「果たしている」と回答した職員の割合が最も高く、3割以上の職員が役割を果たしていると思っているという結果であった。

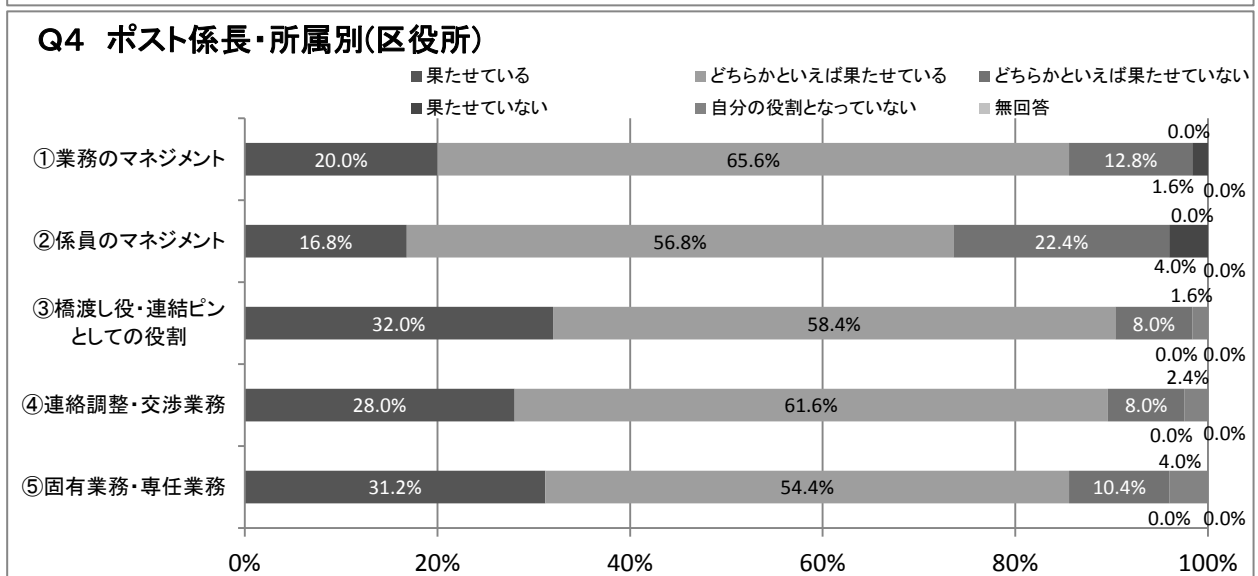
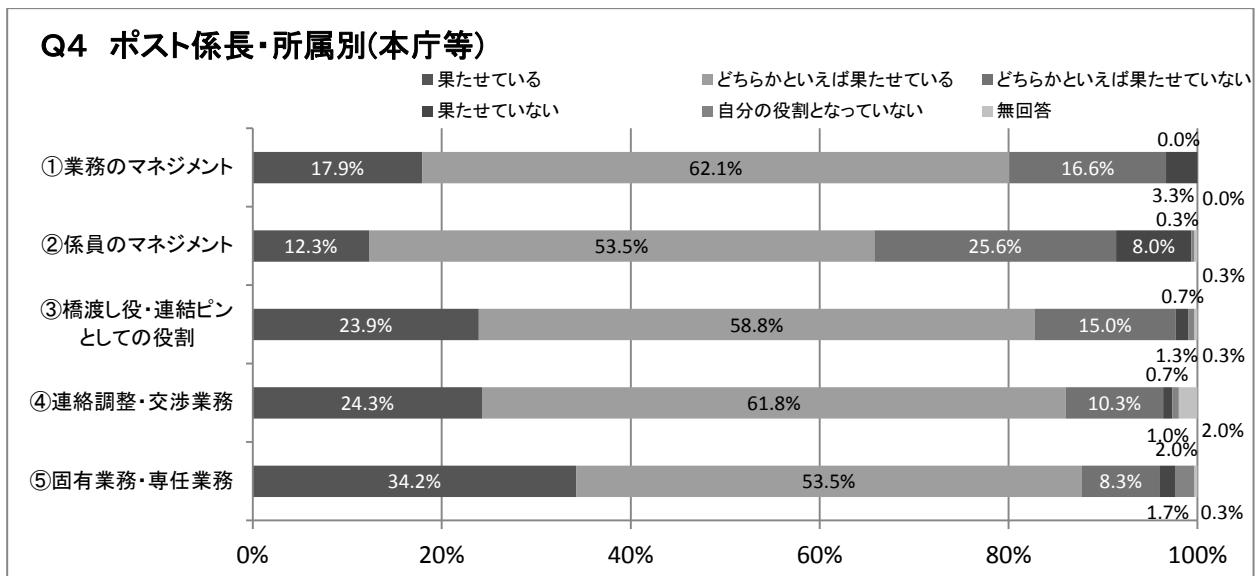
また、「果たしている」または「どちらかといえば果たしている」と回答した職員の割合では、①から④の項目において、【区役所】で【本庁等】より高く、【区役所】で「①業務のマネジメント」が8.9ポイント、「②係員のマネジメント」が7.1ポイント、「④連絡調整・交渉業務」が6.9ポイント、「③橋渡し役・連結ピンとしての役割」が6.5ポイント、【本庁等】より高かった。



職名別では、【ポスト係長】及び【主査】ともに、「⑤固有業務・専任業務」で「果たしている」と回答した職員の割合が最も高かった。

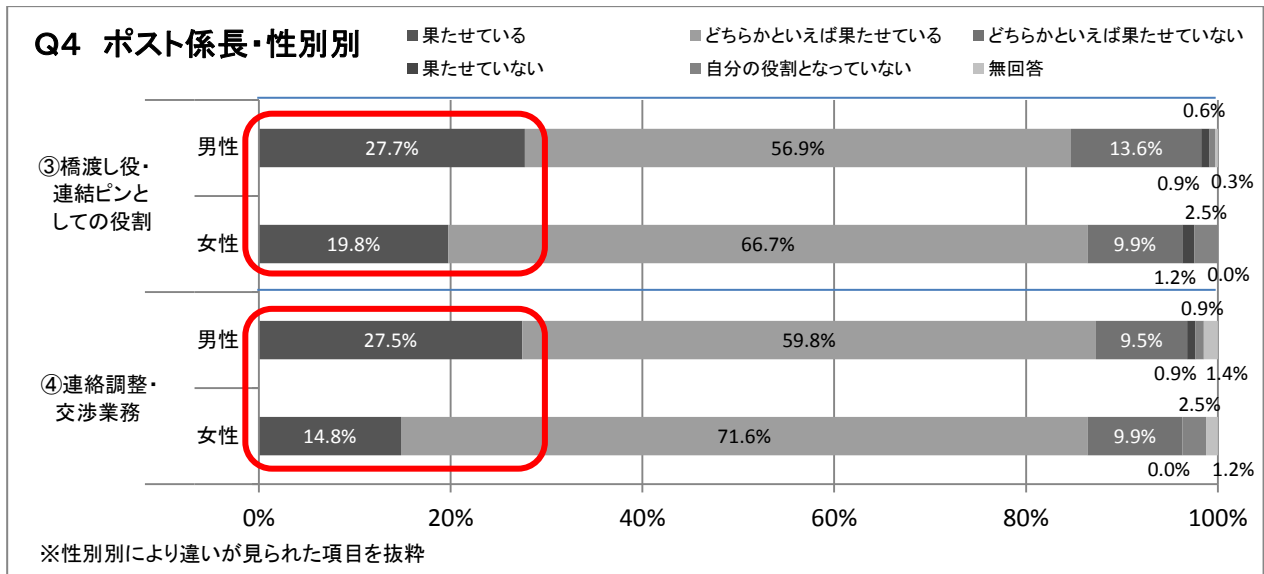
また、「果たしている」と「どちらかといえば果たしている」と回答した職員の割合を合わせると、【ポスト係長】では、①から⑤すべての項目で 6 割以上の職員が役割を果たしていると思っているという結果であった。

一方、【主査】では、「自分の役割となっていない」と回答した職員の割合が、「①業務のマネジメント」(34.7%) 及び「②係員のマネジメント」(25.8%) について、2 割以上の職員が役割を担っていないという結果であった。



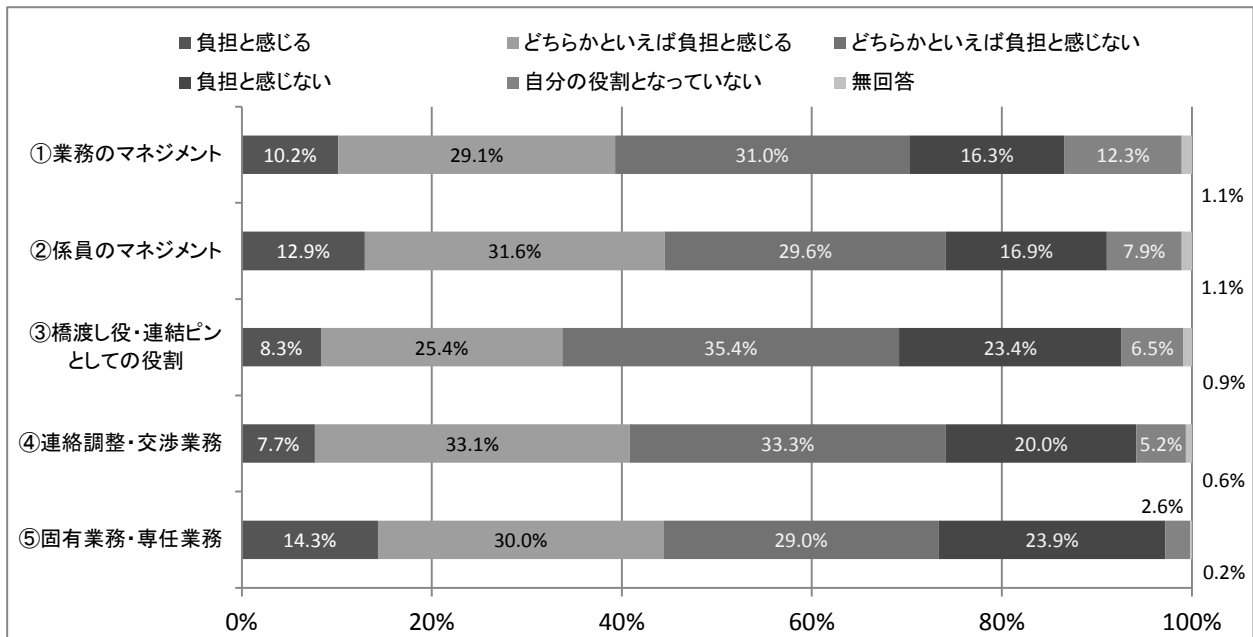
ポスト係長における所属別では、「果たせている」と回答した職員の割合を見ると、【本庁等】で「⑤固有業務・専任業務」(34.2%)が最も高く、【区役所】では、「③橋渡し役・連結ピンとしての役割」(32.0%)、「⑤固有業務・専任業務」(31.2%)について、3割以上のポスト係長が果たせていると思っているという結果であった。

また、「果たせている」または「どちらかといえば果たせている」と回答した職員の割合では、①から④の項目において、【区役所】で【本庁等】より高かった。特に、【区役所】で「②係員のマネジメント」が7.8ポイント、「③橋渡し役・連結ピンとしての役割」が7.7ポイント、「①業務のマネジメント」が5.6ポイント、【本庁等】より高かった。



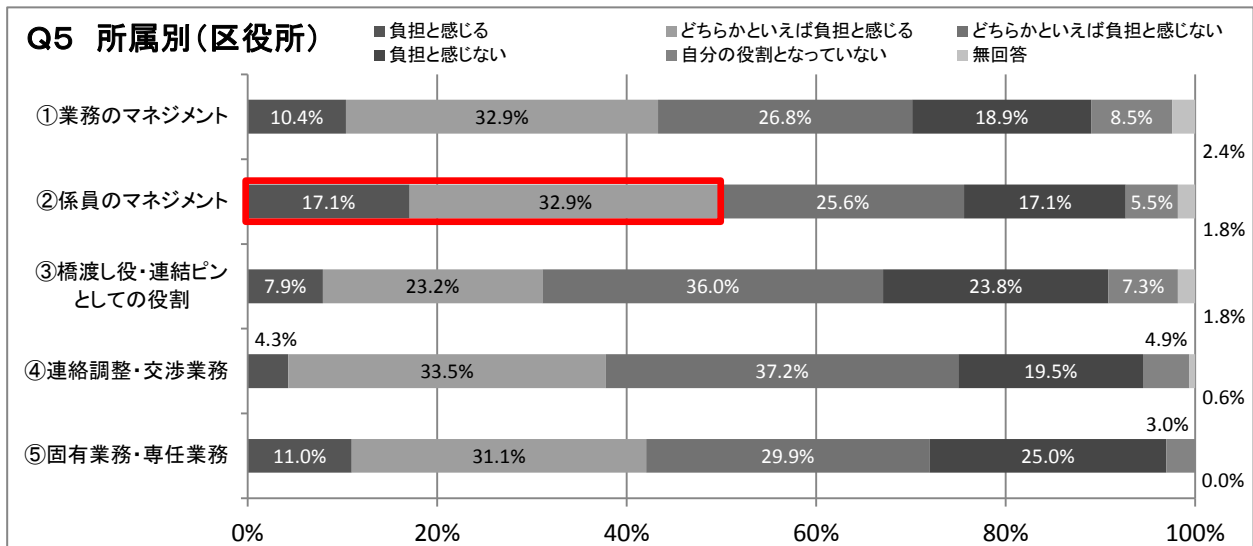
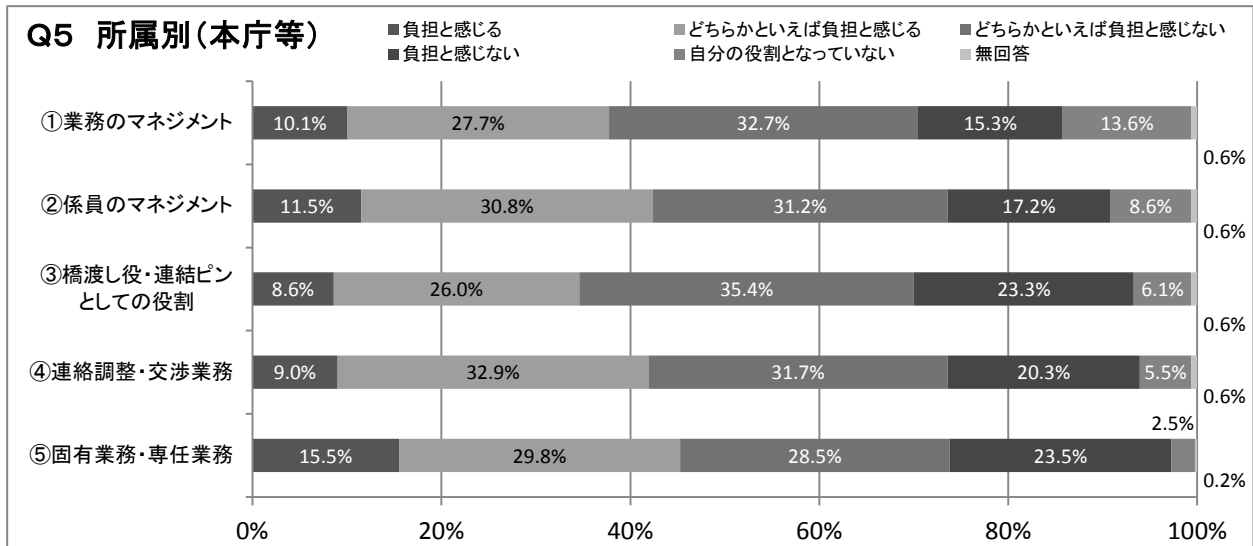
ポスト係長における性別別では、「果たせている」と回答した職員の割合を見ると、【男性】で「③橋渡し役・連結ピンとしての役割」が 7.9 ポイント、「④連絡調整・交渉業務」で 12.7 ポイント、【女性】より高かった。

Q5 あなたは、Q2の5つの役割それぞれについて、負担を感じていますか？ なお、ポスト係長以外の方は、あなたの役割となっている部分についてお答えください。



「負担を感じる」と回答した職員の割合では、「⑤固有業務・専任業務」(14.3%)が最も高かった。

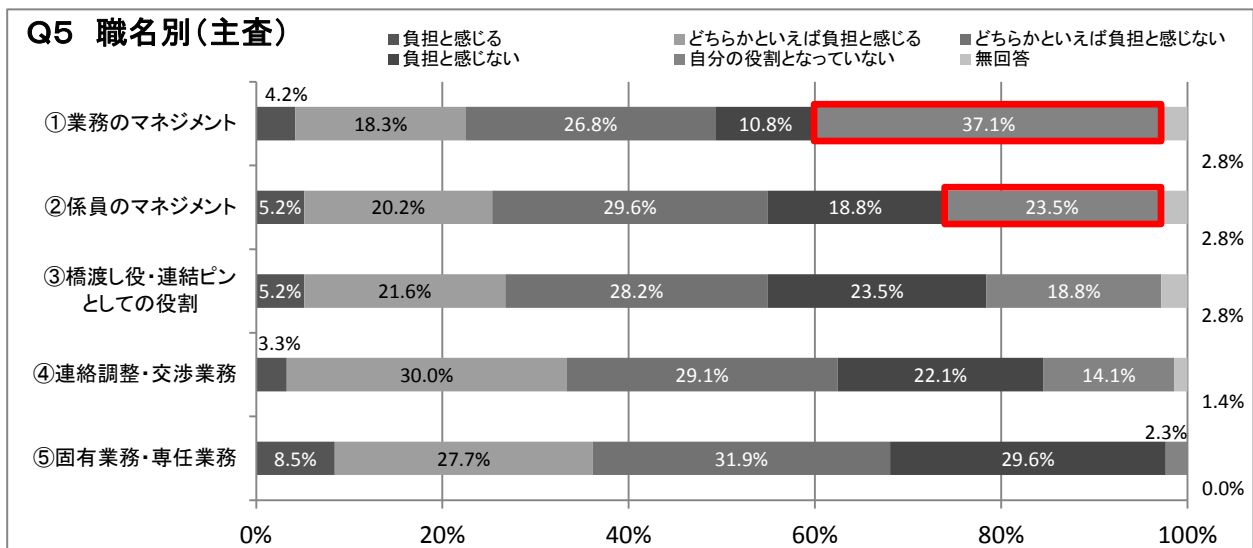
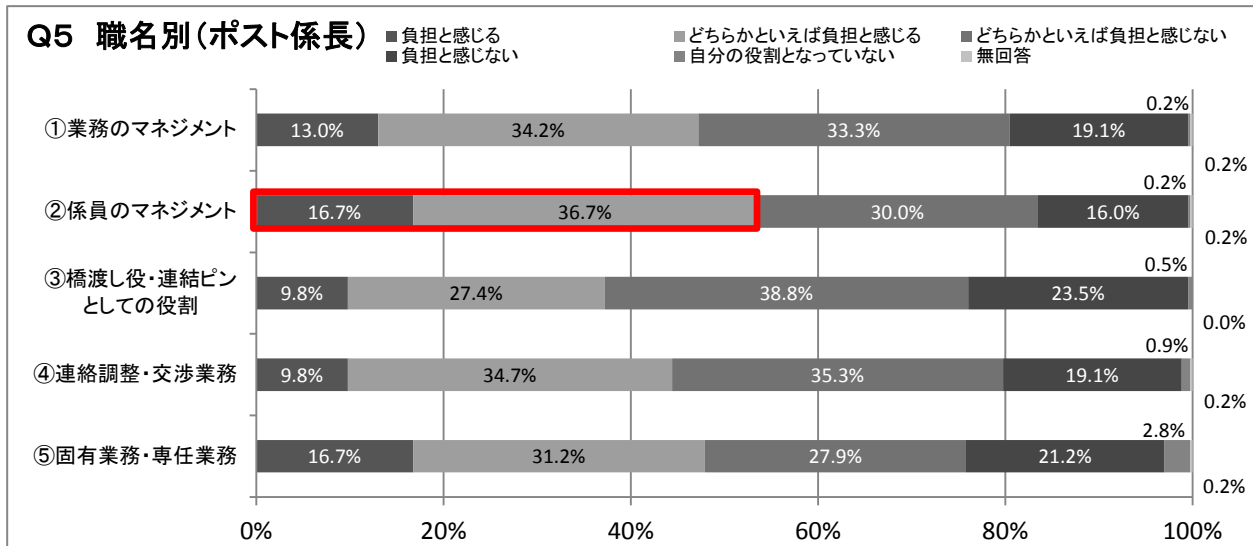
また、「負担を感じる」または「どちらかといえば負担を感じる」と回答した職員の割合では、「②係員のマネジメント」(44.5%)が最も高く、続いて「⑤固有業務・専任業務」(44.3%)、「④連絡調整・交渉業務」(40.8%)について、4割以上の職員が負担を感じていると思っているという結果であった。



所属別では、「負担と感じる」と回答した職員の割合を見ると、【本庁等】で、「⑤固有業務・専任業務」(15.5%)が最も高く、【区役所】では、「②係員のマネジメント」(17.1%)が最も高かった。

また、「負担と感じる」または「どちらかといえば負担と感じる」と回答した職員の割合では、【区役所】で「②係員のマネジメント」で7.7ポイント、「①業務のマネジメント」で5.5ポイント、【本庁等】より高かった。

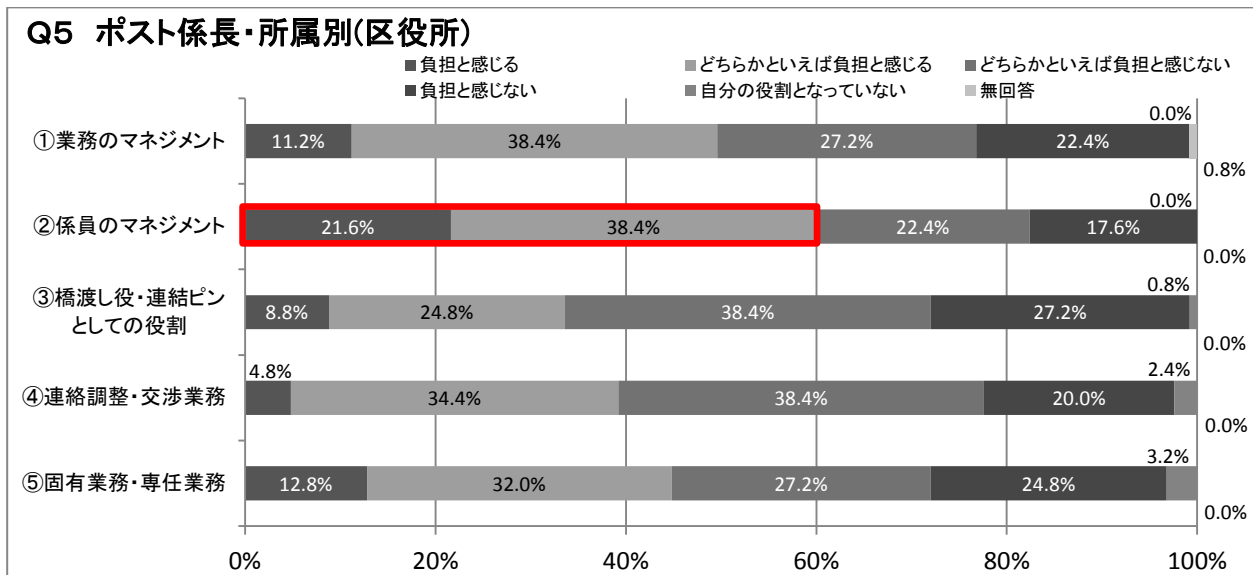
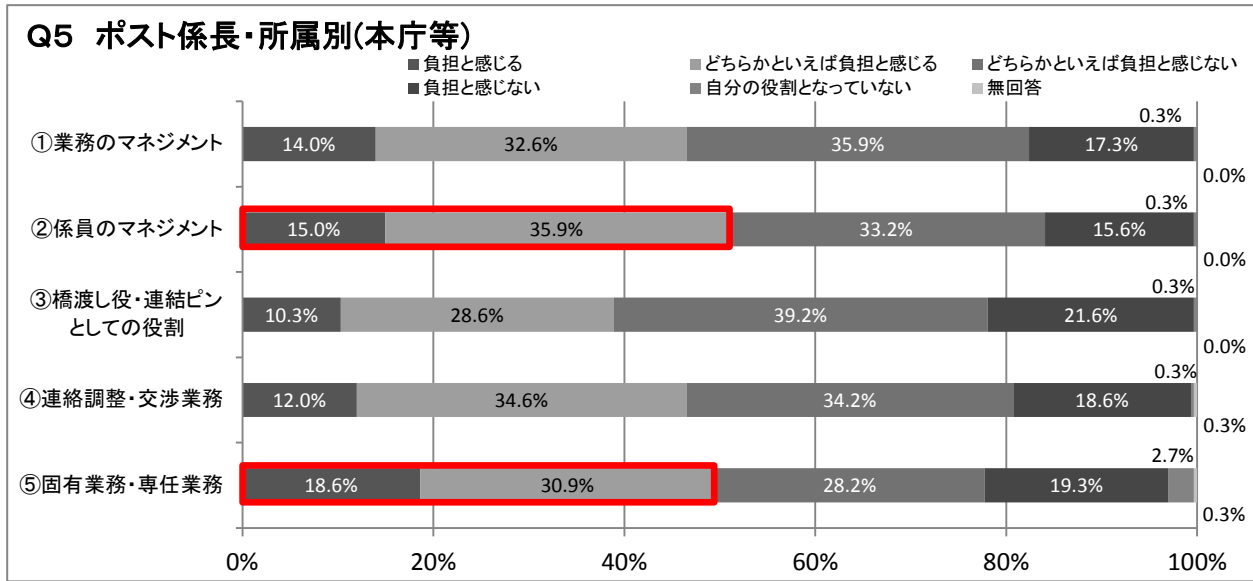
【区役所】の「②係員のマネジメント」では、「負担と感じる」と「どちらかといえば負担と感じる」を合わせた割合(50.0%)と「どちらかといえば負担と感じない」と「負担と感じない」を合わせた割合(42.7%)を比較すると、負担と感じると回答した職員の割合が高かった。



職名別では、「負担と感じる」と回答した職員の割合を見ると、【ポスト係長】で、「②係員のマネジメント」(16.7%)及び「⑤固有業務・専任業務」(16.7%)が最も高く、【主査】では、「⑤固有業務・専任業務」(8.5%)が最も高かった。

また、【ポスト係長】の「②係員のマネジメント」では、「負担と感じる」と「どちらかといえば負担と感じる」を合わせた割合(53.4%)と「どちらかといえば負担と感じない」と「負担と感じない」を合わせた割合(46.0%)を比較すると、負担と感じると回答した職員の割合が高かった。

一方、【主査】では、「自分の役割となっていない」と回答した職員の割合では、「①業務のマネジメント」(37.1%)及び「②係員のマネジメント」(23.5%)について、2割以上の主査が役割を担っていないという結果であった。



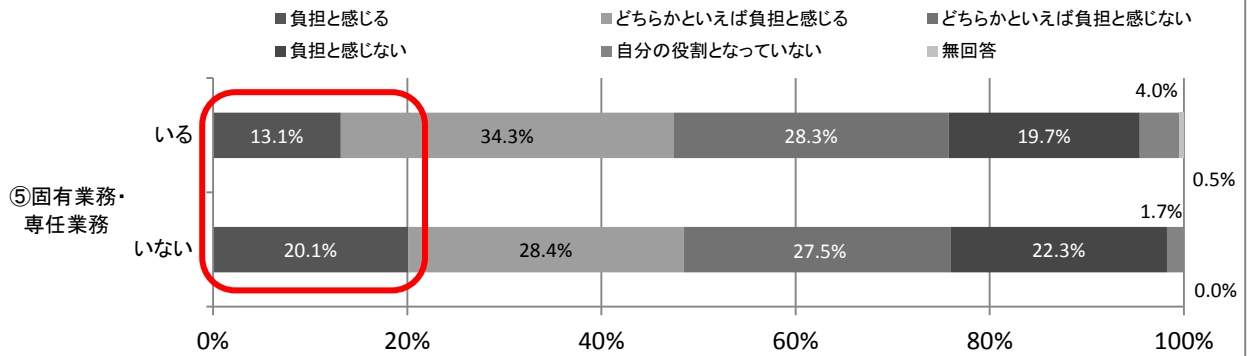
ポスト係長における所属別では、「負担と感じる」と回答した職員の割合を見ると、【本庁等】で「⑤固有業務・専任業務」(18.6%)が最も高く、次いで「②係員のマネジメント」(15.0%)が高かった。一方、【区役所】では、「②係員のマネジメント」(21.6%)が最も高く、次いで「⑤固有業務・専任業務」(12.8%)が高かった。

また、「負担と感じる」または「どちらかといえば負担と感じる」と回答した職員の割合では、【本庁等】で「④連絡調整・交渉業務」が7.4ポイント、「③橋渡し役・連結ピンとしての役割」が5.3ポイント、【区役所】より高かった。一方、【区役所】では、「②係員のマネジメント」が9.1ポイント、【本庁等】より高かった。

なお、【区役所】の「②係員のマネジメント」では、「負担と感じる」と「どちらかといえば負担と感じる」を合わせた割合(60.0%)と「どちらかといえば負担と感じない」と「負担と感じない」を合わせた割合(40.0%)を比較すると、負担と感じると回答したポスト係長の割合が高かった。

【本庁等】で、同様に比較すると「②係員のマネジメント」と「⑤固有業務・専任業務」において、負担と感じると回答したポスト係長の割合が高かった。

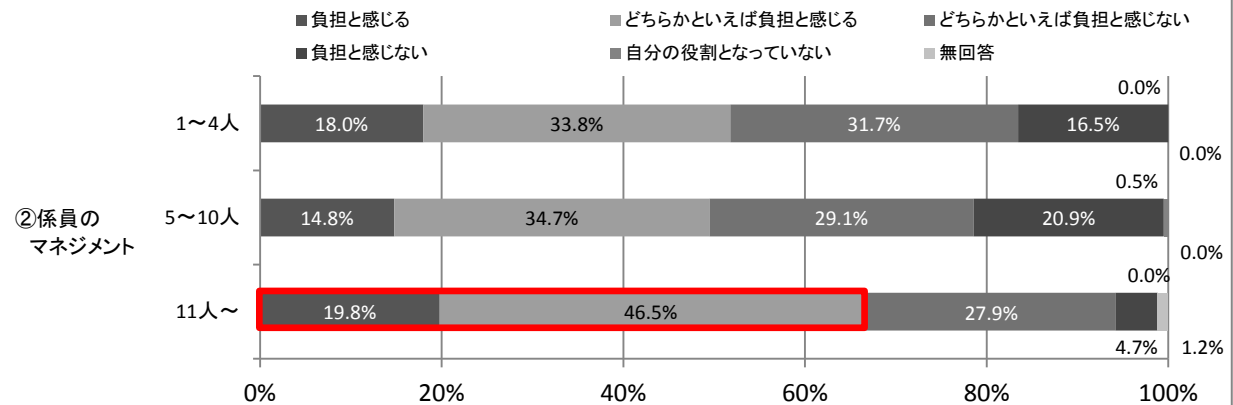
Q5 ポスト係長・係内の他の係長職の有無



※係内の他の係長職の有無別により違いが見られた項目を抜粋

ポスト係長における係内の他の係長職の有無による別では、「負担と感じる」と回答した職員の割合を見ると、「⑤固有業務・専任業務」で、【いない】が【いる】より7.0ポイント高かった。

Q5 ポスト係長・係員数別

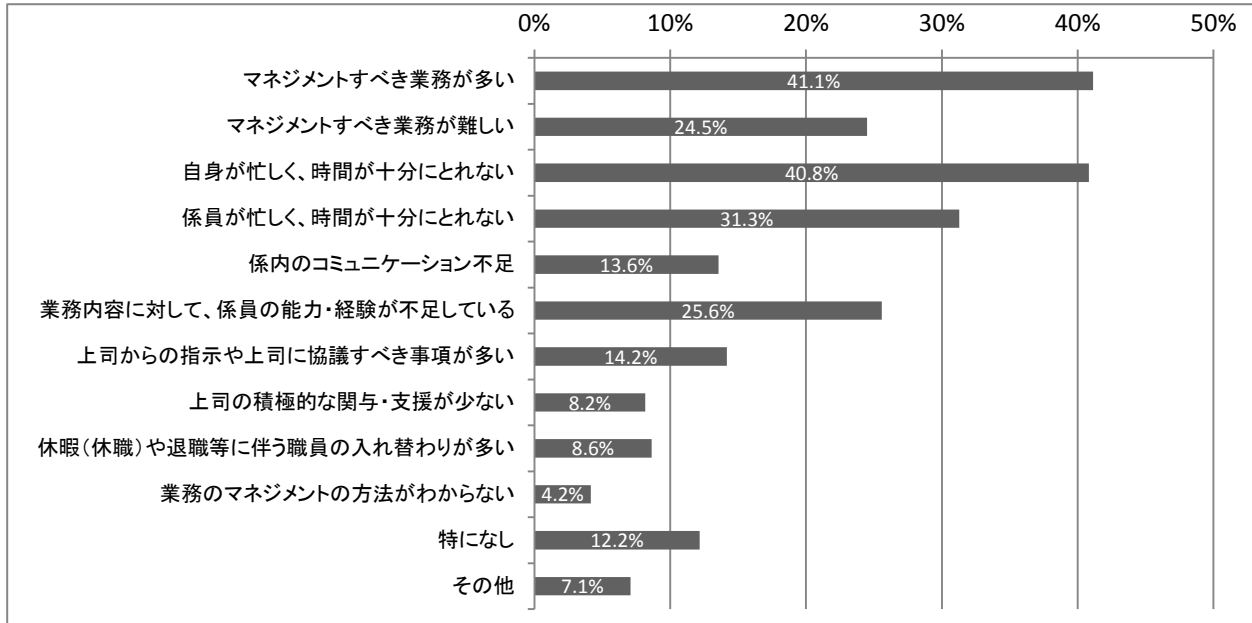


※係員数別により違いが見られた項目を抜粋

ポスト係長における係員数別では、「②係員のマネジメント」において、「負担と感じる」または「どちらかといえば負担と感じる」と回答した職員の割合では、係員が【11人～】で6割以上のポスト係長が負担と感じているという結果であった。

Q6 あなたは、係長職としてQ2の5つの役割を遂行するにあたり、今以上に役割を担っていくためには、どのような課題があると思いますか？【複数回答可】

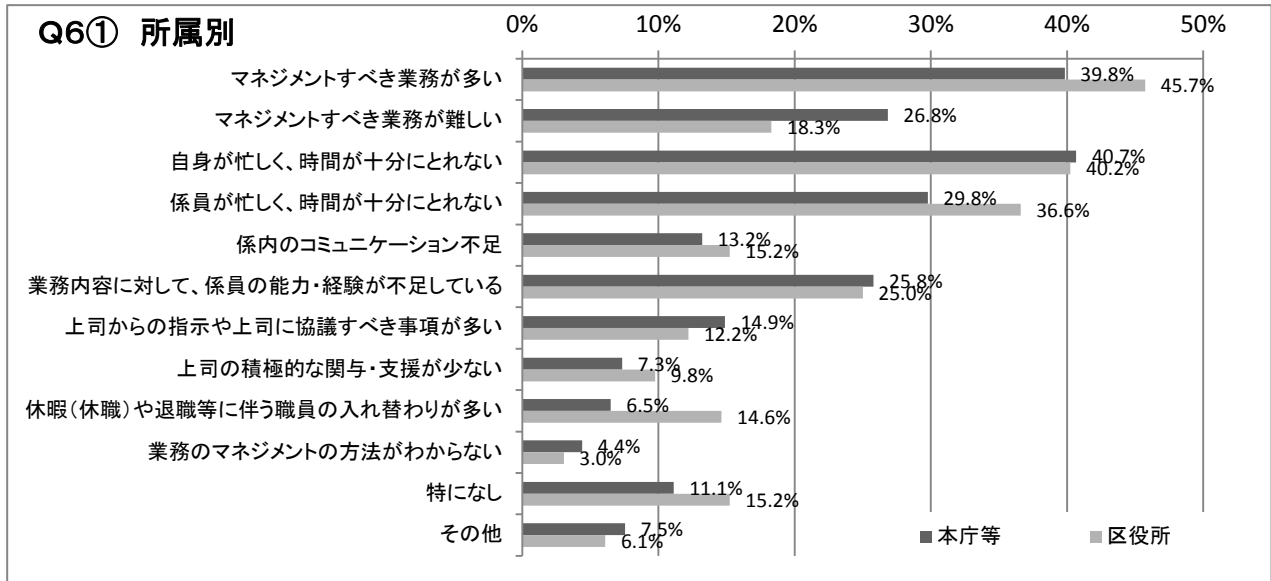
①業務のマネジメント



全体では、「マネジメントすべき業務が多い」(41.1%)が最も多かった。続いて「自身が忙しく、時間が十分にとれない」(40.8%)、「係員が忙しく、時間が十分にとれない」(31.3%)、「業務内容に対して、係員の能力・経験が不足している」(25.6%)、「マネジメントすべき業務が難しい」(24.5%)について、2割以上の職員が課題があると思っているという結果であった。

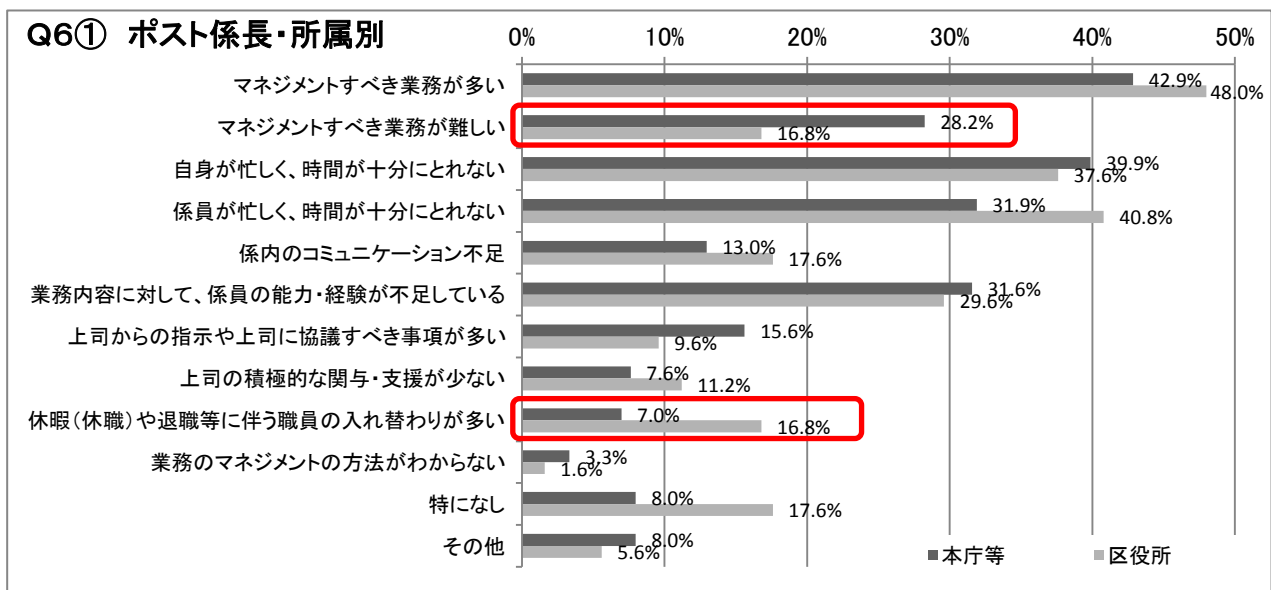
「その他」(7.1%)では46件の意見があり、主な項目とその内容(一部抜粋し、要約)は次のとおりであった。

- ・マネジメントすべき業務が複数の分野に渡るため、限られた時間で幅広い業務知識や経緯を把握し、業務上の判断が求められている。
- ・突発的な業務が発生した場合、係員が多忙であり、係内でのフォローが難しい人員体であるため、係長が業務を処理しなければならない。
- ・一般職時代に未経験の業務であり、係長自身の知識・経験が不足している。
- ・正職員より多い臨時職員、嘱託職員が在籍している。



所属別では、【本庁等】で、「自身が忙しく、時間が十分にとれない」(40.7%)が最も多く、次いで「マネジメントすべき業務が多い」(39.8%)が多かった。

一方【区役所】では、「マネジメントすべき業務が多い」(45.7%)が最も多く、次いで「自身が忙しく、時間が十分にとれない」(40.2%)が多かった。

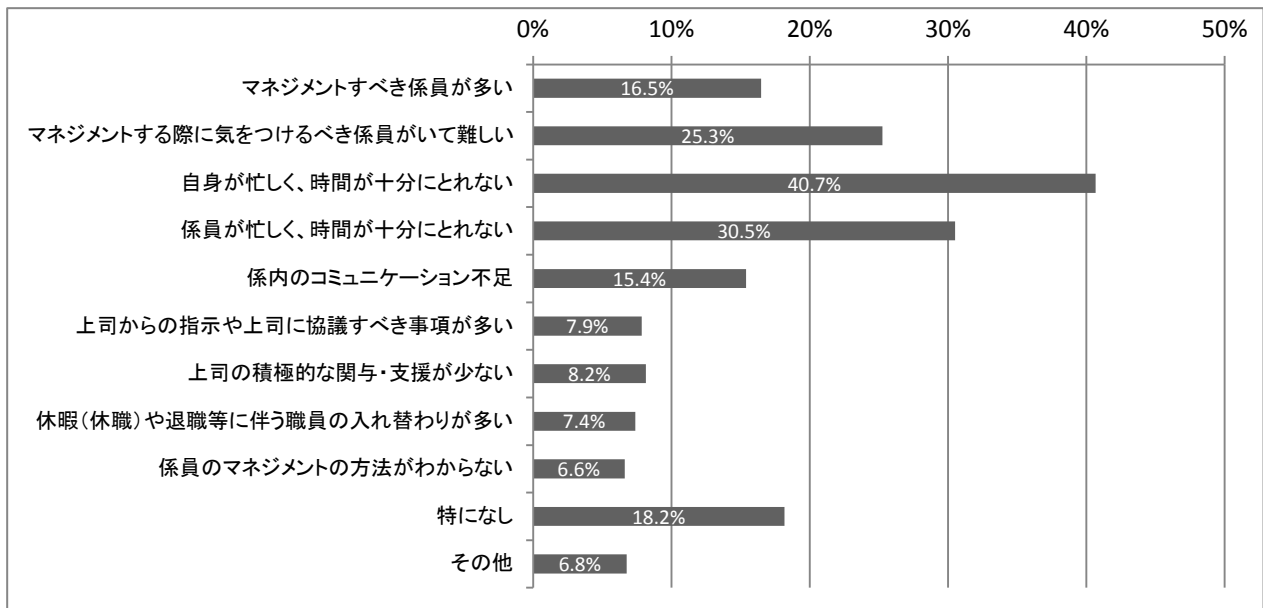


ポスト係長における所属別では、【本庁等】で、「マネジメントすべき業務が多い」(42.9%)が最も多く、次いで「自身が忙しく、時間が十分にとれない」(39.9%)が多かった。【区役所】では、「マネジメントすべき業務が多い」(48.0%)が最も多く、次いで「係員が忙しく、時間が十分にとれない」(40.8%)が多かった。

また、【本庁等】で、「マネジメントすべき業務が難しい」が11.4ポイント、「上司からの指示や上司に協議すべき事項が多い」が6.0ポイント、【区役所】より多かった。

一方、【区役所】で、「休暇(休職)や退職等に伴う職員の入れ替わりが多い」が9.8ポイント、「係員が忙しく、時間が十分にとれない」が8.9ポイント、【本庁等】より多かった。

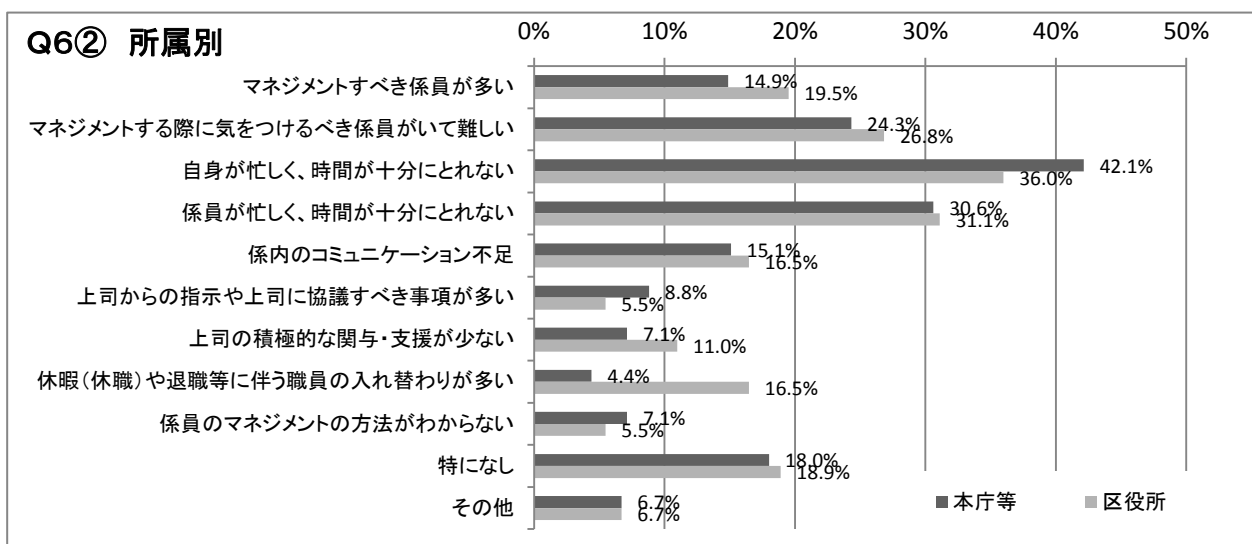
②係員のマネジメント



全体では、「自身が忙しく、時間が十分にとれない」(40.7%)が最も多かった。続いて「係員が忙しく、時間が十分にとれない」(30.5%)、「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」(25.3%)について、2割以上の職員が課題があるという結果であった。

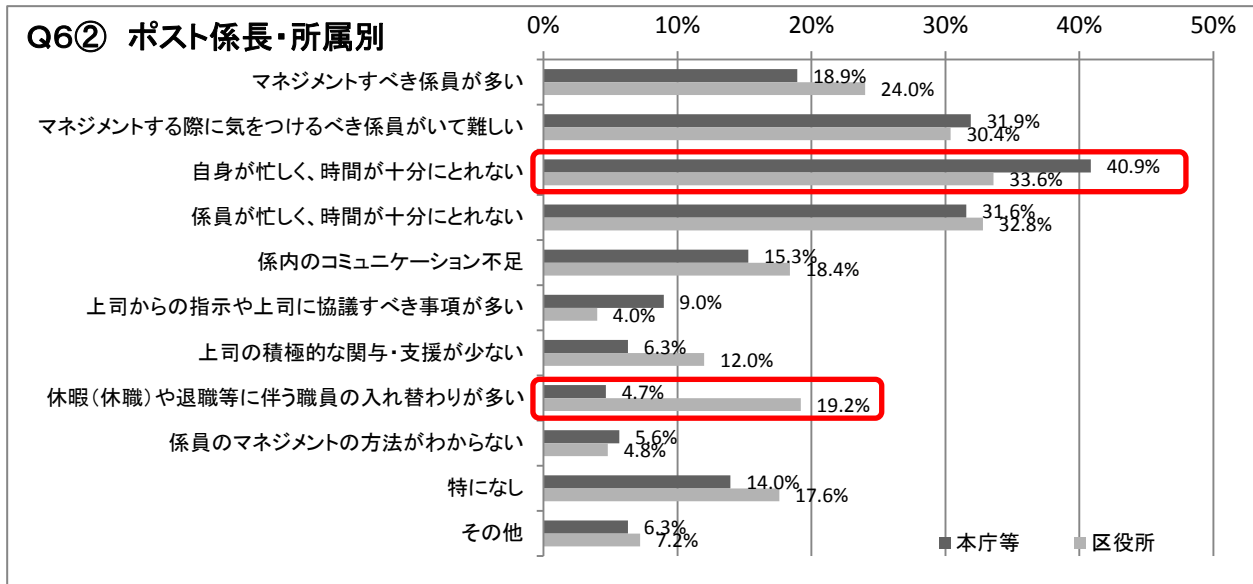
「その他」(6.8%)では44件の意見があり、主な項目とその内容(一部抜粋し、要約)は次のとおりであった。

- ・係員のスキルアップに対する意識、またはモチベーションが低い。
- ・必要な職員数が確保できず、業務に支障がある。(臨時職員の確保が困難)
- ・自身の係員の指導育成のスキルが不足していると感じている。



所属別では、【本庁等】及び【区役所】ともに、「自身が忙しく、時間が十分にとれない」が最も多く、次いで「係員が忙しく、時間が十分にとれない」が多かった。

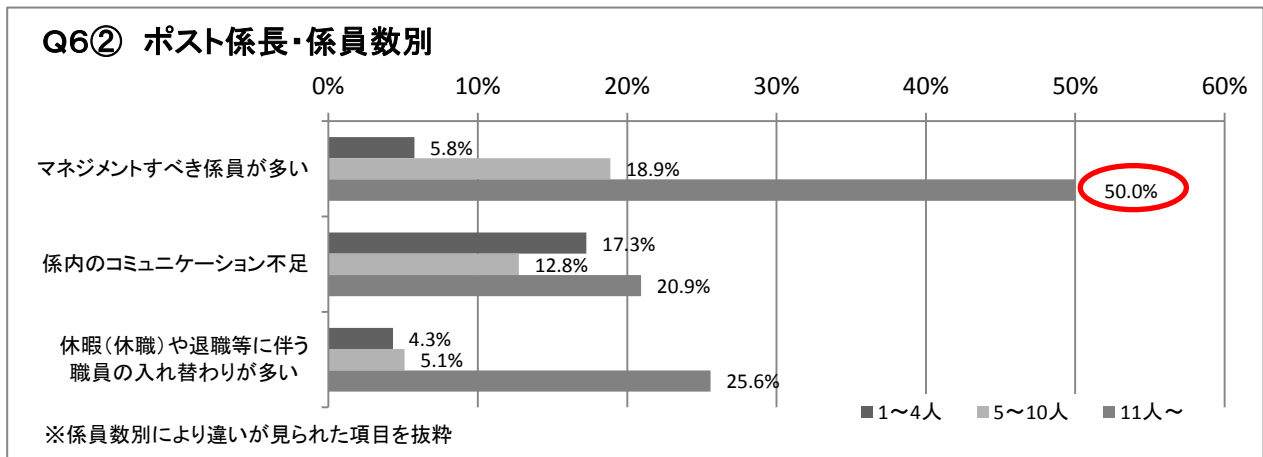
また、「休暇(休職)や退職等に伴う職員の入れ替わりが多い」では、【区役所】で12.1ポイント、【本庁等】より多かった。



ポスト係長における所属別では、【本庁等】及び【区役所】ともに、「自身が忙しく、時間が十分にとれない」が最も多かったほか、「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」、「係員が忙しく、時間が十分にとれない」について、3割以上のポスト係長の回答があった。

また、「自身が忙しく、時間が十分にとれない」と回答した割合では、【本庁等】で7.3ポイント【区役所】より高かった。

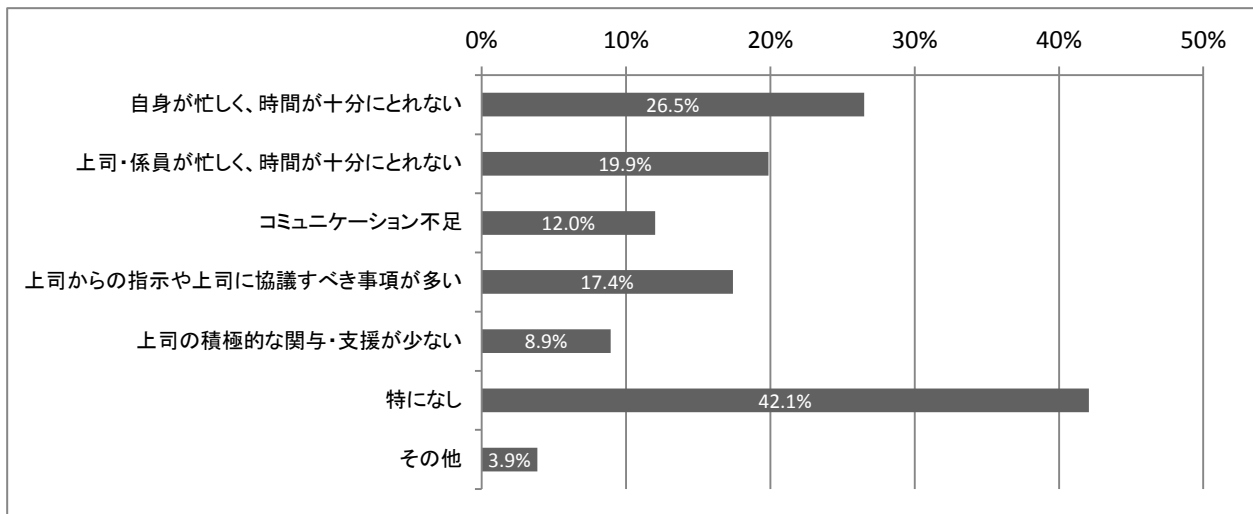
一方、【区役所】で、「休暇(休職)や退職等に伴う職員の入れ替わりが多い」が14.5ポイント、「上司の積極的な関与・支援が少ない」が5.7ポイント、「マネジメントすべき係員が多い」が5.1ポイント、【本庁等】より高かった。



ポスト係長における係員数別では、【11人~】で5割のポスト係長が「マネジメントすべき係員が多い」と回答があった。また、【5~10人】でも18.9%のポスト係長の回答があった。

「休暇(休職)や退職等に伴う職員の入れ替わりが多い」では、【11人~】で【1~4人】及び【5~10人】より20ポイント以上高かった。

③橋渡し役・連結ピンとしての役割

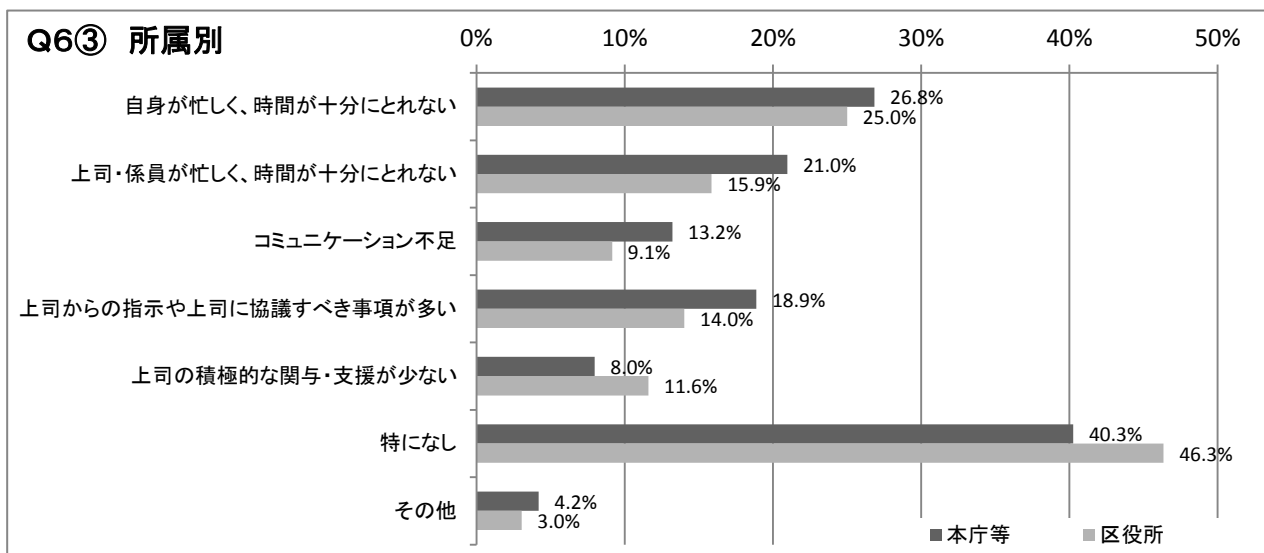


全体では、課題としてあげられた中で、「自身が忙しく、時間が十分にとれない」(26.5%)が最も多く、続いて「上司・係員が忙しく、時間が十分にとれない」(19.9%)、「上司からの指示や上司に協議すべき事項が多い」(17.4%)、が多かった。

また、「特になし」と回答した職員の割合が42.1%あった。

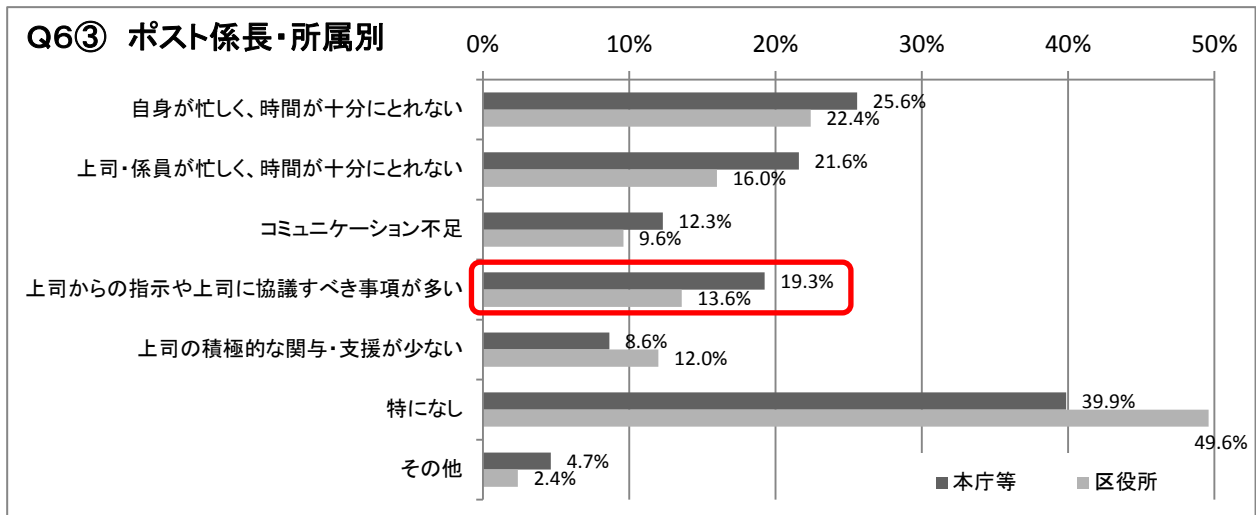
「その他」(3.9%)では25件の意見があり、主な項目とその内容(一部抜粋し、要約)は次のとおりであった。

- ・上司からの要求水準が高く、指示が多い。
- ・悩んだ時に気軽に相談できる相手がいない。



所属別では、課題としてあげられた中で、【本庁等】及び【区役所】ともに、「自身が忙しく、時間が十分にとれない」が最も多く、次いで「上司・係員が忙しく、時間が十分にとれない」が多かった。

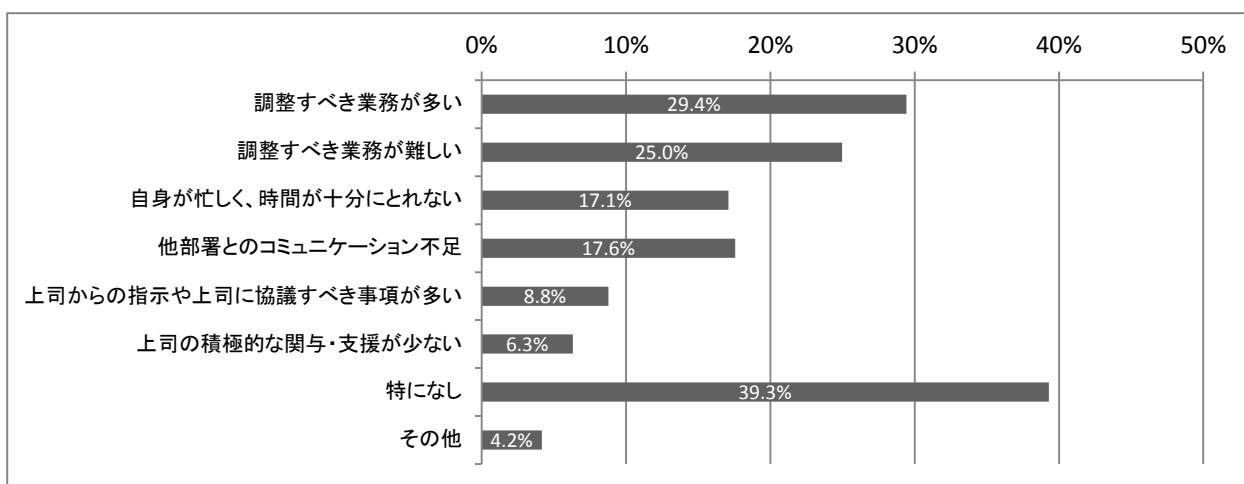
また、【本庁等】で「上司・係員が忙しく、時間が十分にとれない」が5.1ポイント、「上司からの指示や上司に協議すべき事項が多い」が4.9ポイント、【区役所】より多かった。



ポスト係長における所属別では、課題としてあげられた中で、【本庁等】及び【区役所】ともに、「自身が忙しく、時間が十分にとれない」が最も多く、続いて「上司・係員が忙しく、時間が十分にとれない」、「上司からの指示や上司に協議すべき事項が多い」が多かった。

また、【本庁等】で「上司からの指示や上司に協議すべき事項が多い」が 5.7 ポイント、「上司・係員が忙しく、時間が十分にとれない」が 5.6 ポイント、【区役所】より多かった。

④連絡調整・交渉業務

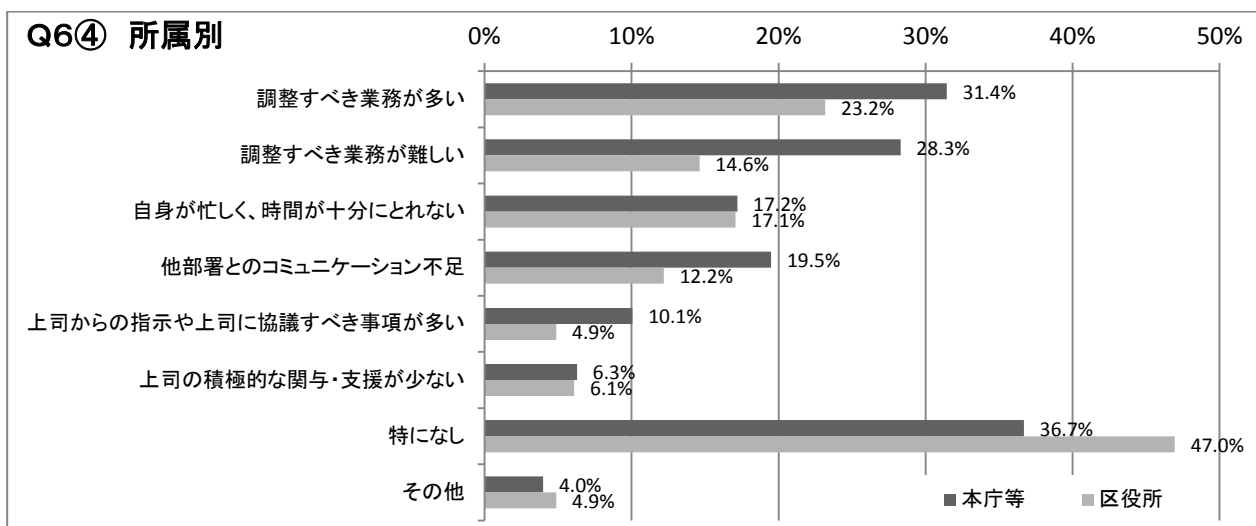


全体では、課題としてあげられた中で、「調整すべき業務が多い」(29.4%)が最も多く、続いて「調整すべき業務が難しい」(25.0%)が多かった。

また、「特になし」と回答した職員の割合が39.3%あった。

「その他」(4.2%)では27件の意見があり、主な項目とその内容(一部抜粋し、要約)は次のとおりであった。

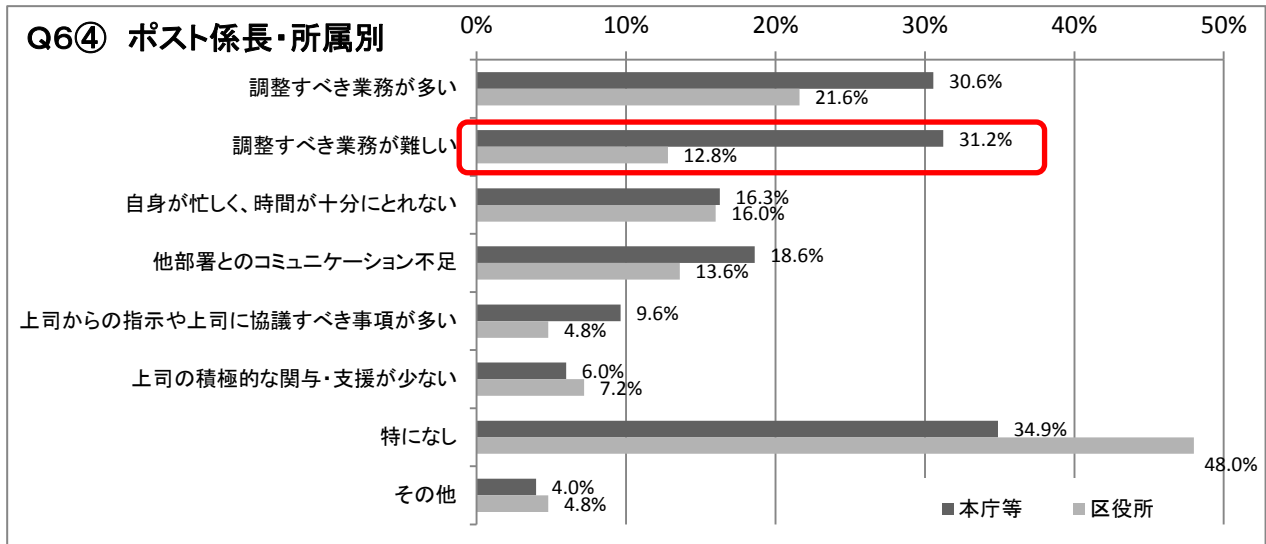
- ・お互いに業務繁忙の場合、調整する時間を確保することが難しく、結果として調整不足になってしまう。
- ・自己の業務範囲に縛られている部署もあり、共通の課題認識に至らない場合がある。



所属別では、課題としてあげられた中で、【本庁等】において、「調整すべき業務が多い」(31.4%)が最も多く、続いて「調整すべき業務が難しい」(28.3%)、「他部署とのコミュニケーション不足」(19.5%)が多かった。

一方、【区役所】では、「調整すべき業務が多い」(23.2%)が最も多く、続いて「自身が忙しく、時間が十分にとれない」(17.1%)が多かった。

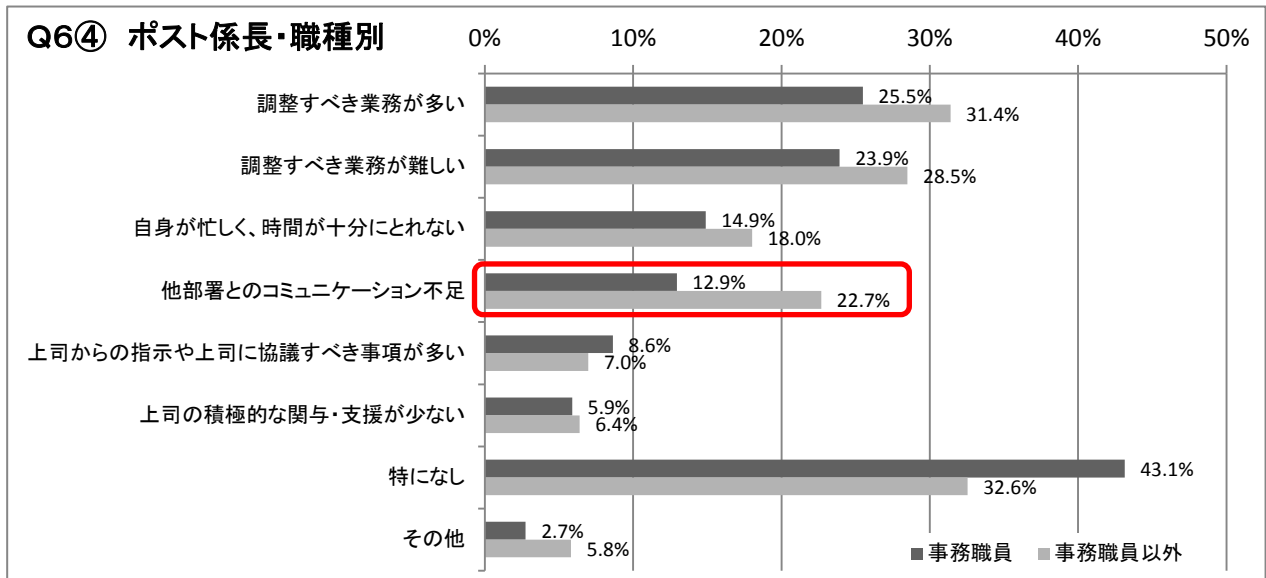
また、【本庁等】で課題があると回答した職員の割合が【区役所】より高い傾向が見られた。特に、「調整すべき業務が難しい」が13.7ポイント、「調整すべき業務が多い」が8.2ポイント、【区役所】より高かった。



ポスト係長における所属別では、課題としてあげられた中で、【本庁等】において、「調整すべき業務が難しい」(31.2%)が最も多く、次いで「調整すべき業務が多い」(30.6%)について、3割を超えるポスト係長の回答があった。

一方、【区役所】では、「調整すべき業務が多い」(21.6%)が最も多く、次いで「自身が忙しく、時間が十分にとれない」(16.0%)が多かった。

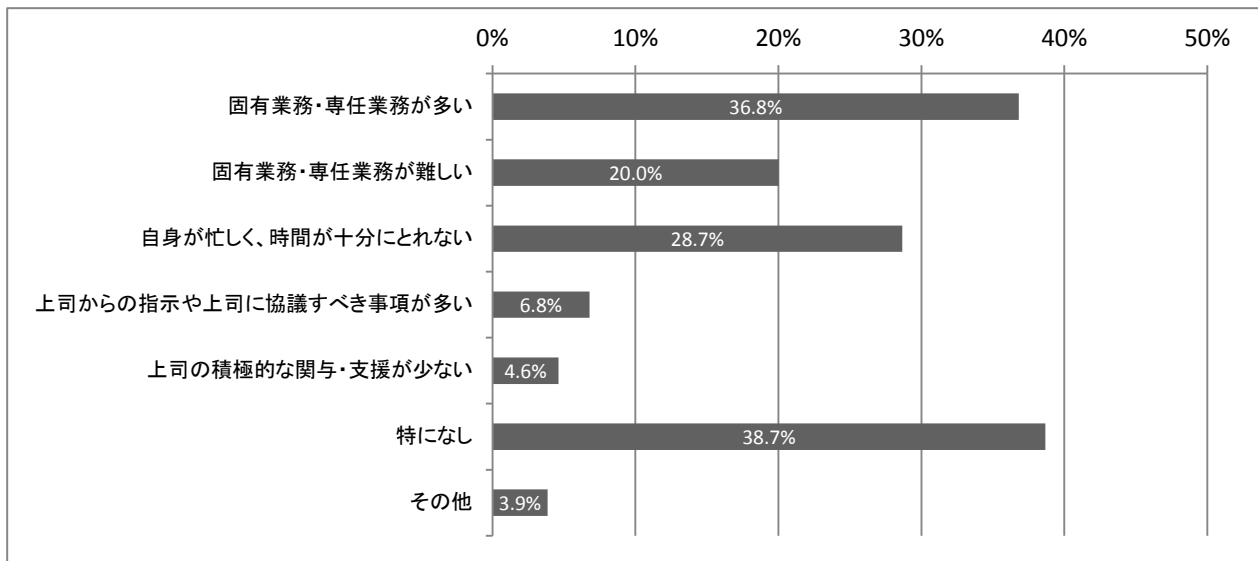
また、【本庁等】で「調整すべき業務が難しい」が18.4ポイント、「調整すべき業務が多い」が9.0ポイント、【区役所】より多かった。



ポスト係長における職種別では、課題としてあげられた中で、【事務職員以外】が「上司からの指示や上司に協議すべき事項が多い」以外の項目において、【事務職員】より回答の割合が高く、特に「他部署とのコミュニケーション不足」では9.8ポイント、【事務職員】より高かった。

【事務職員以外】で、連絡調整・交渉業務に課題があると思っていると回答したポスト係長の割合が、【事務職員】より高かった。

⑤固有業務・専任業務

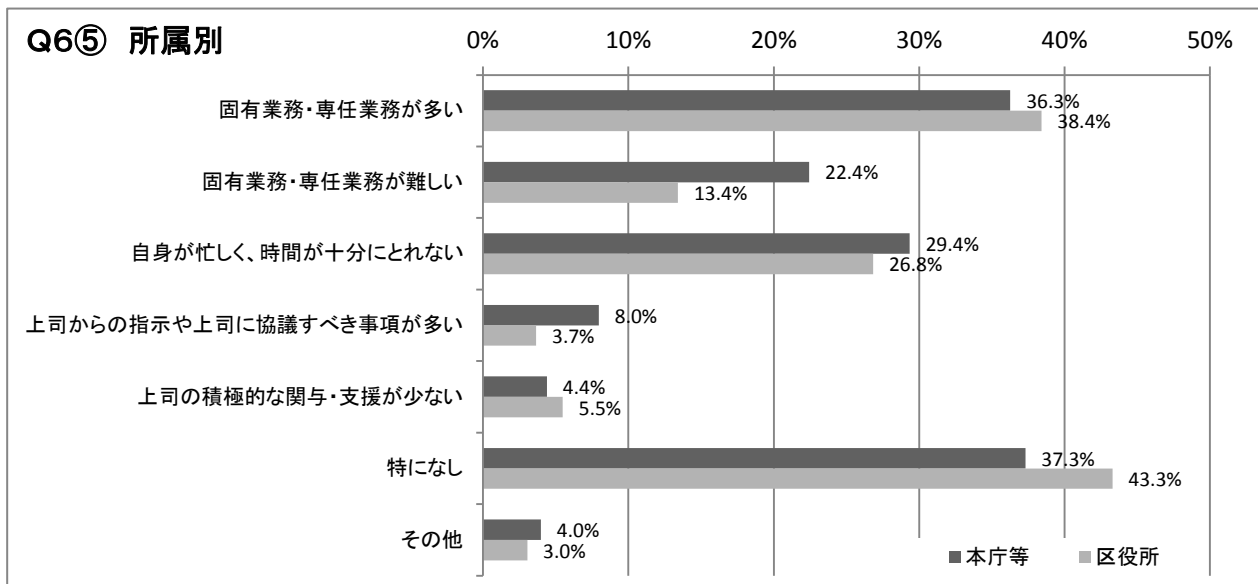


全体では、課題としてあげられた中で、「固有業務・専任業務が多い」(36.8%)が最も多く、続いて「自身が忙しく、時間が十分にとれない」(28.7%)が多かった。

また、「特になし」と回答した職員の割合が38.7%あった。

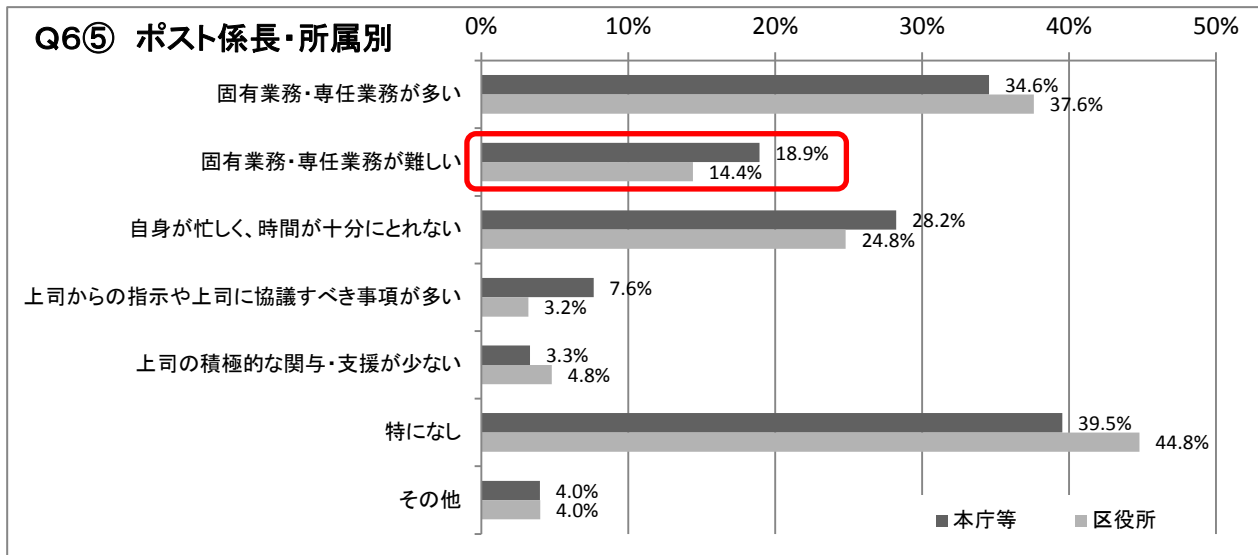
「その他」(3.9%)では25件の意見があり、主な項目とその内容(一部抜粋し、要約)は次のとおりであった。

- ・他部署からの照会が多く、懸案事項に取り組む時間が限られてしまう。
- ・突発的に発生する業務に対し、係員が忙しく、これ以上の業務分担が難しいため、係長自ら業務を担うことが多い。



所属別では、課題としてあげられた中で、【本庁等】及び【区役所】ともに、「固有業務・専任業務が多い」が最も多く、続いて「自身が忙しく、時間が十分にとれない」、「固有業務・専任業務が難しい」が多かった。

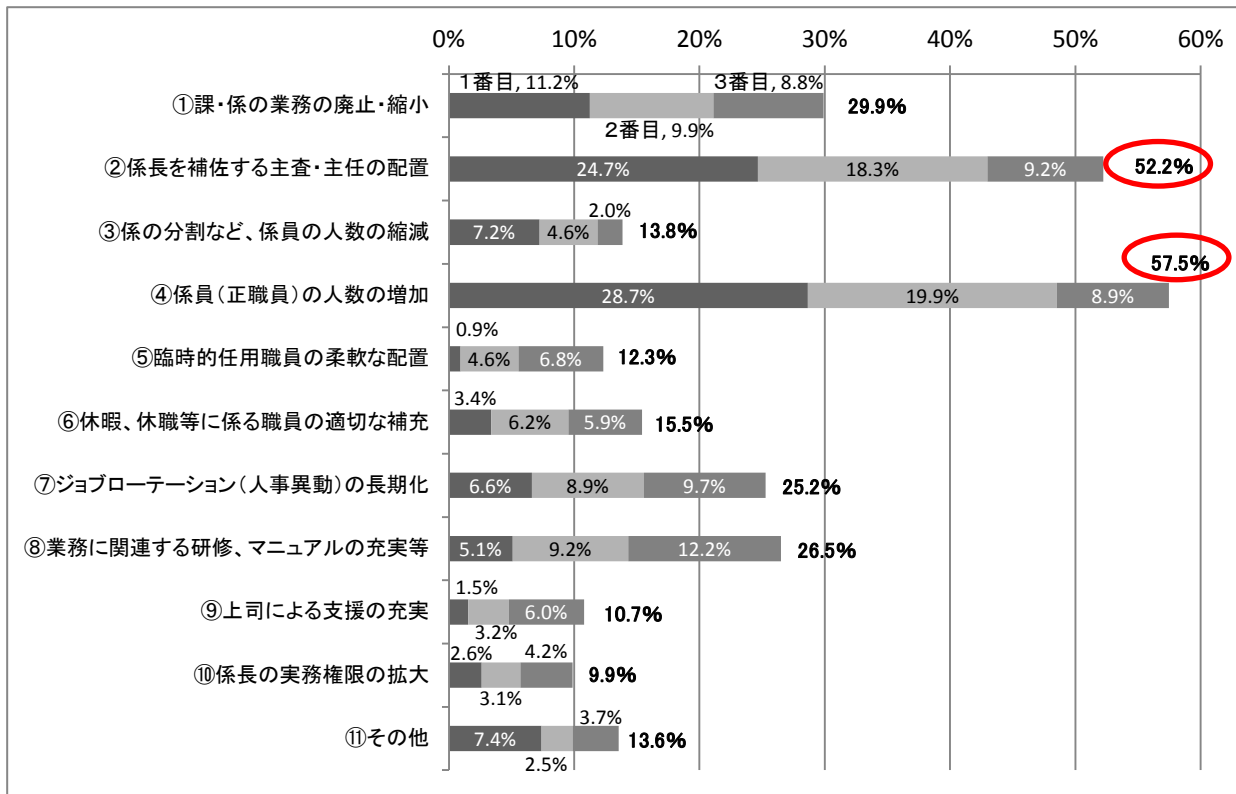
また、【本庁等】で、「固有業務・専任業務が難しい」が9.0ポイント、【区役所】より多かった。



ポスト係長における所属別では、課題としてあげられた中で、【本庁等】及び【区役所】ともに、「固有業務・専任業務が多い」が最も多く、続いて「自身が忙しく、時間が十分にとれない」、「固有業務・専任業務が難しい」が多かった。

また、【本庁等】で「固有業務・専任業務が難しい」が4.5ポイント、【区役所】より多かった。

Q7 係長職として係の業務を円滑に遂行するために、あなたの係について有効と思う措置はどれですか？ そうと思われる順に3つまでお答えください。

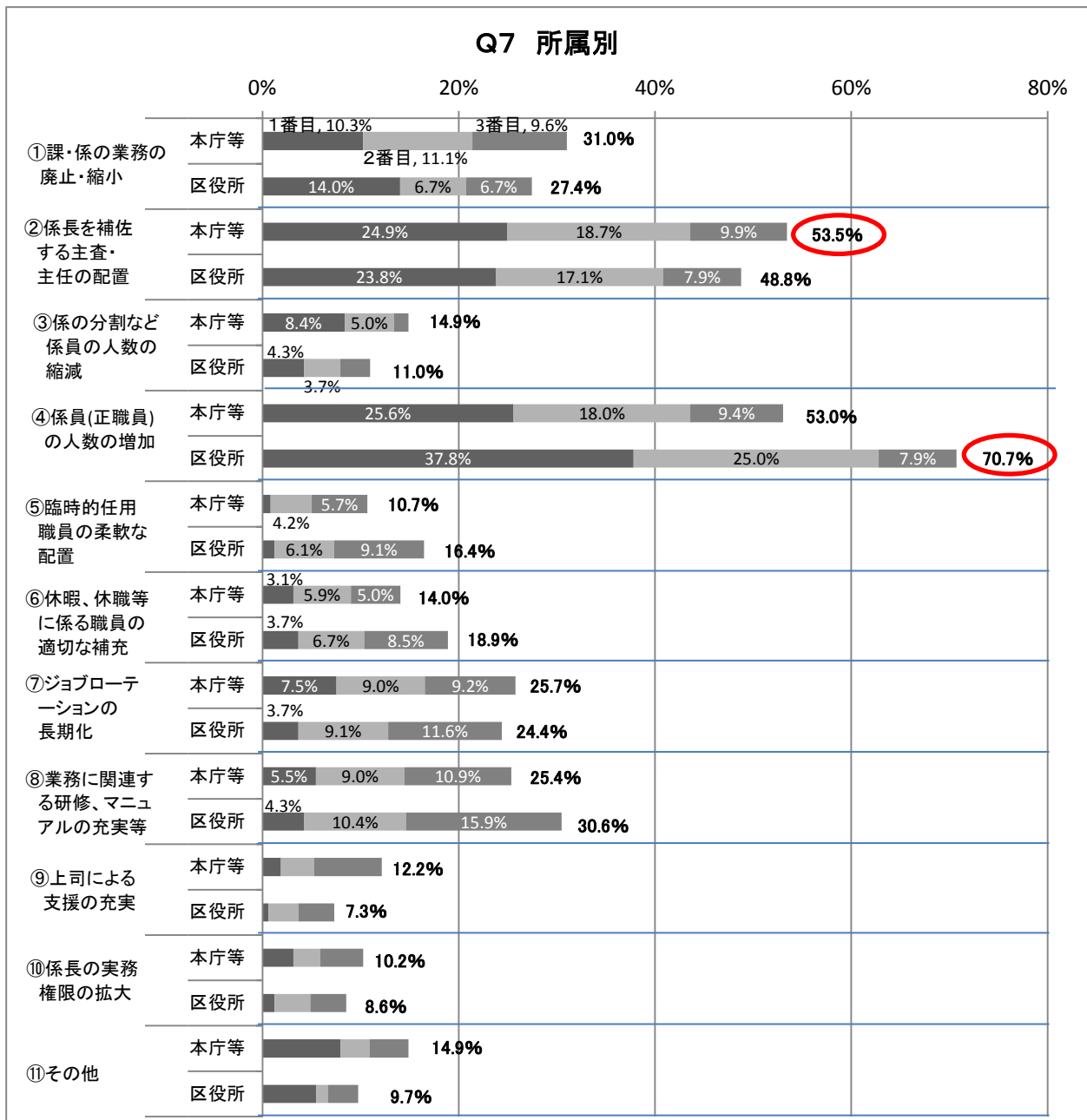


全体では、「④係員(正職員)の人数の増加」(57.5%)が最も多かった。続いて「②係長を補佐する主査・主任の配置」(52.2%)、「①課・係の業務の廃止・縮小」(29.9%)、「⑧業務に関連する研修、マニュアルの充実等」(26.5%)、「⑦ジョブローテーション(人事異動)の長期化」(25.2%)について、2割以上の職員が有効であると思っているという結果であった。

また、1番目に有効であると回答した割合でも、「④係員(正職員)の人数の増加」(28.7%)が最も高く、続いて「②係長を補佐する主査・主任の配置」(24.7%)、「①課・係の業務の廃止・縮小」(11.2%)が高かった。

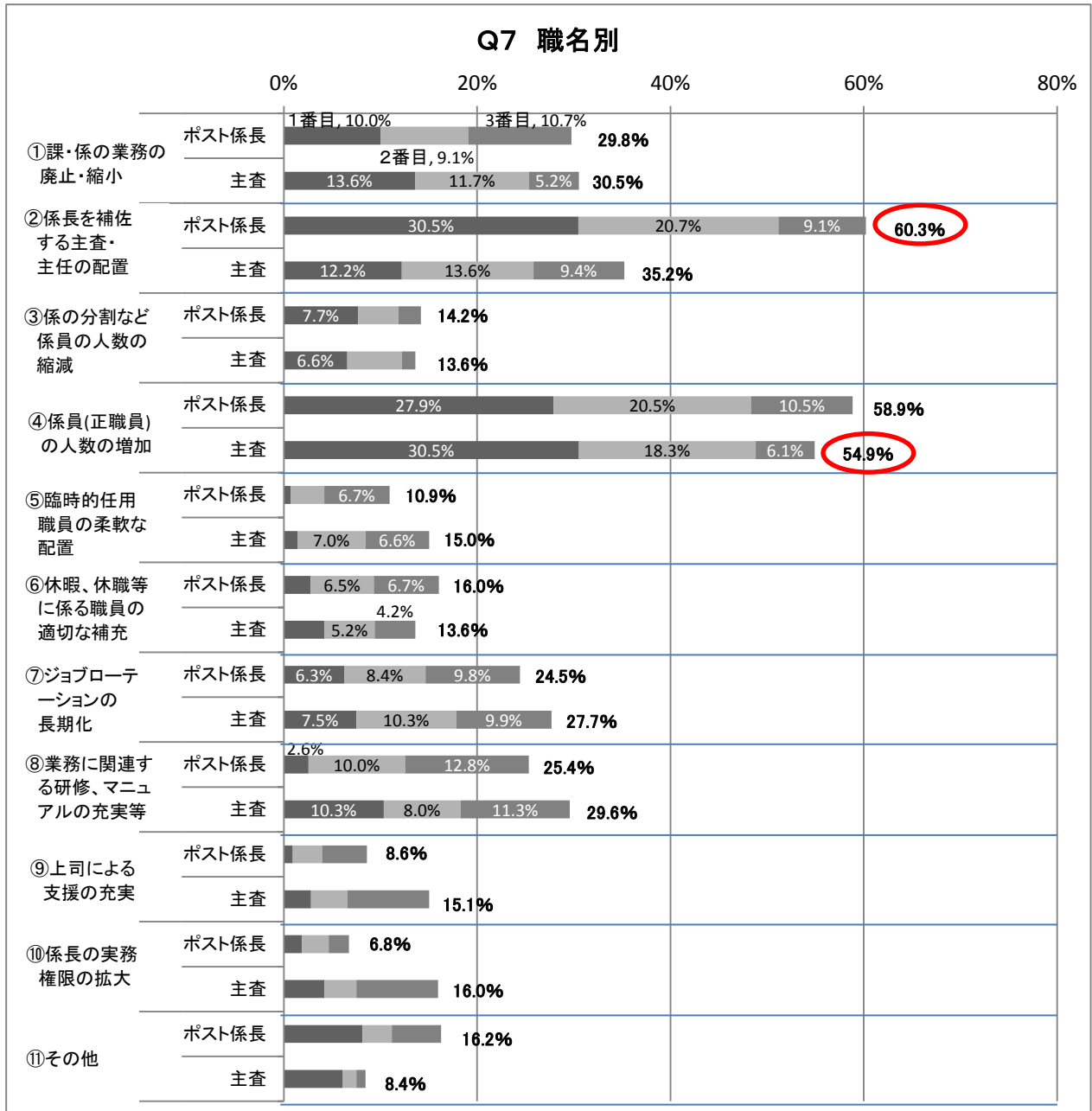
「その他」(13.6%)では88件の意見があり、主な項目とその内容(一部抜粋し、要約)は次のとおりであった。

- ・適材適所の職員の配置。業務に必要な知識・経験・スキルを有する職員の配置。
- ・係員の年齢・経験年数・職歴等バランスの取れた人員配置。
- ・専門職としての人員の育成。税部門や介護部門のように、他部門においても専門職を養成した方が良い。
- ・本来業務以外(照会・回答など)の業務の見直し・縮減が必要。



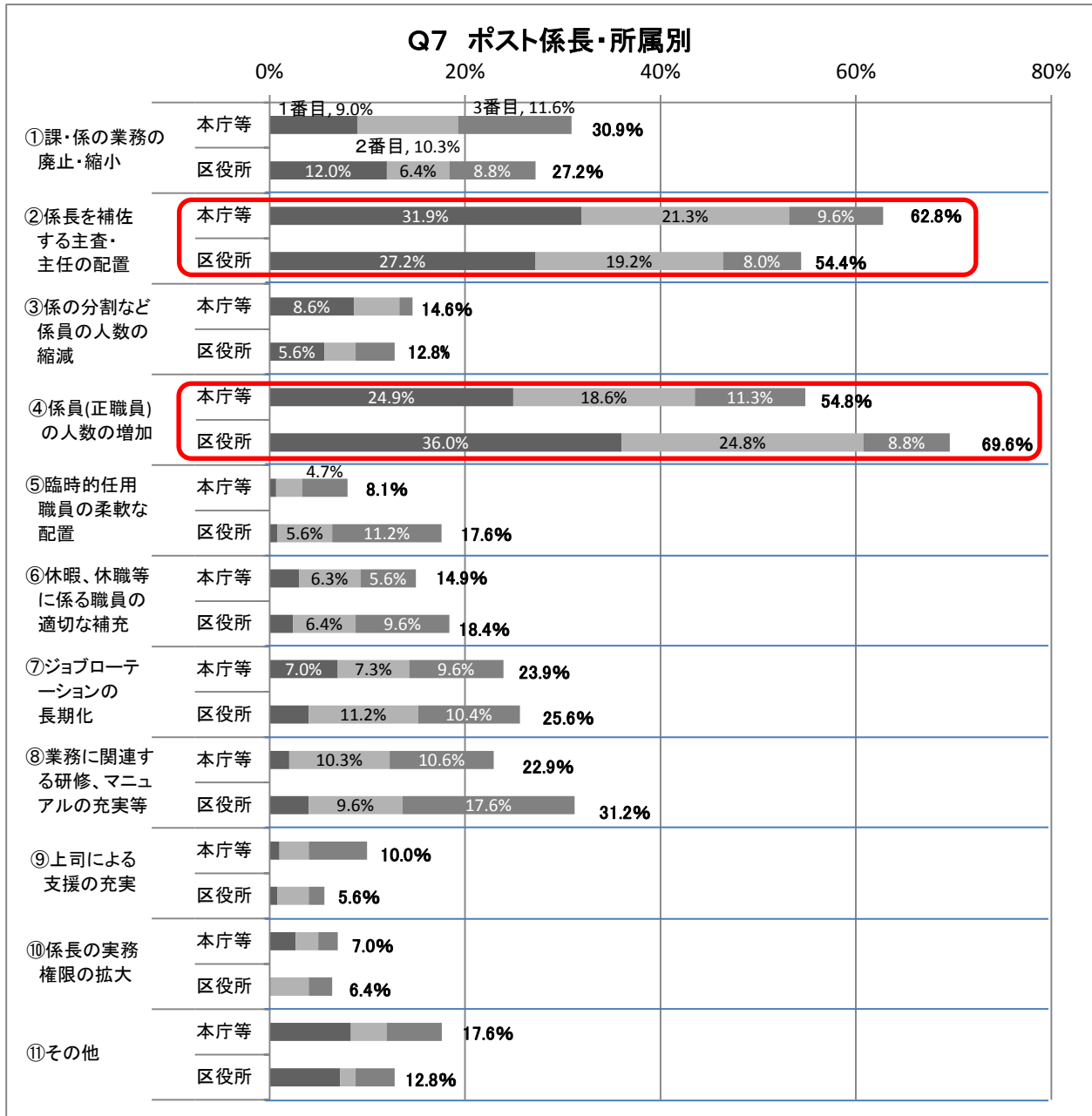
所属別では、【本庁等】で「②係長を補佐する主査・主任の配置」(53.5%)が最も多く、続いて、「④係員(正職員)の人数の増加」(53.0%)、「①課・係の業務の廃止・縮小」(31.0%)について、3割以上の職員が有効であると思っているという結果であった。

一方、【区役所】では、「④係員(正職員)の人数の増加」(70.7%)が最も多く、続いて、「②係長を補佐する主査・主任の配置」(48.8%)、「⑧業務に関連する研修、マニュアルの充実等」(30.6%)について、3割以上の職員が有効であると思っているという結果であった。



職名別では、【ポスト係長】で「②係長を補佐する主査・主任の配置」(60.3%)が最も多く、続いて、「④係員(正職員)の人数の増加」(58.9%)、「①課・係の業務の廃止・縮小」(29.8%)について、有効であると思っているという結果であった。

一方、【主査】では、「④係員(正職員)の人数の増加」(54.9%)が最も多く、続いて、「②係長を補佐する主査・主任の配置」(35.2%)、「①課・係の業務の廃止・縮小」(30.5%)について、3割以上の職員が有効であると思っているという結果であった。

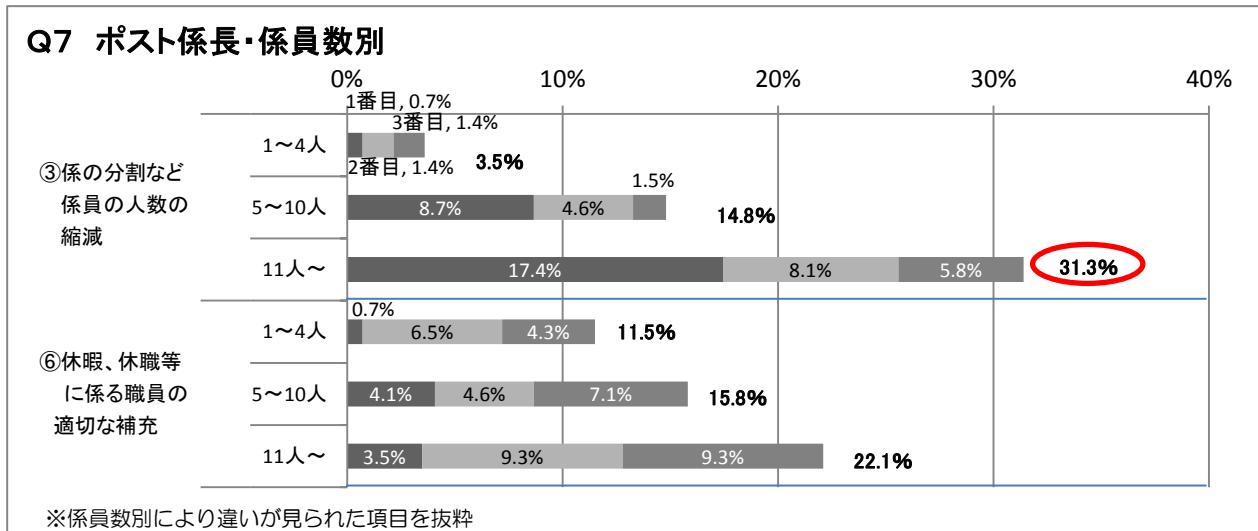


ポスト係長における所属別では、【本庁等】で「②係長を補佐する主査・主任の配置」(62.8%)が最も多く、続いて、「④係員(正職員)の人数の増加」(54.8%)、「①課・係の業務の廃止・縮小」(30.9%)について、3割以上の職員が有効であると思っているという結果であった。

一方、【区役所】では、「④係員(正職員)の人数の増加」(69.6%)が最も多く、続いて、「②係長を補佐する主査・主任の配置」(54.4%)、「⑧業務に関連する研修、マニュアルの充実等」(31.2%)について、3割以上の職員が有効であると思っているという結果であった。

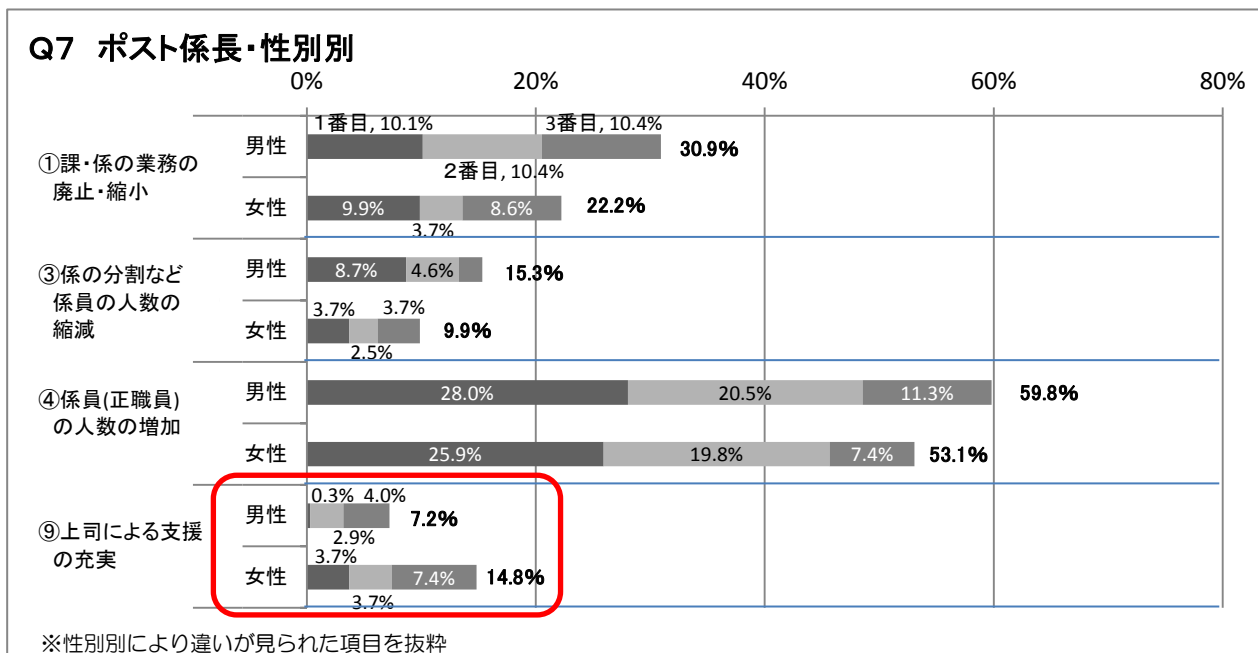
また、【区役所】で「④係員(正職員)の人数の増加」が14.8ポイント、「⑤臨時的任用職員の柔軟な配置」が9.5ポイント、「⑧業務に関連する研修、マニュアルの充実等」が8.3ポイント、【本庁等】より多いという結果であった。

【本庁等】では、「②係長を補佐する主査・主任の配置」が8.4ポイント、【区役所】より多いという結果であった。



ポスト係長における係員数別では、「③係の分割など、係員の人数の縮減」で、【11人～】で3割以上のポスト係長が有効と回答しており、【5～10人】より16.5ポイント高かった。

また、「⑥休暇、休職等に係る職員の適切な補充」では、係員数が大きくなるほど有効と回答する割合も高くなり、【11人～】で2割以上のポスト係長が有効と思っているという結果であった。



ポスト係長における性別別では、【男性】で、「①課・係の業務の廃止・縮小」が8.7ポイント、「④係員（正職員）の人数の増加」が6.7ポイント、「③係の分割など係員の人数の縮減」が5.4ポイント、【女性】より高かった。

一方、【女性】で、「⑨上司による支援の充実」が7.6ポイント、【男性】より高かった。

Q8 その他

自由意見では 128 件の意見があった。主な項目とその内容（一部抜粋し、要約）は次のとおりであった（一部、複数の項目に該当する意見がある）。

① 係長職(係)の現状に関する意見（58 件）

- ・係員の担当業務を係長が引き受けざるをえなくなり、意思決定やチェック機能といった本来の係長としての役割に費やす余力が小さくなっている。
- ・一人の係長が受け持つ範囲を小さくしないと、適切な業務管理が行えず、様々なミスが生じてくると思われる。
- ・以前と比べ、業務内容が多様化・複雑化しているため、係員の業務が増加している。そのため、係員自らが考えて仕事を進める時間が十分にとれず、係員への指導も難しい。
- ・見本となるべき先輩職員・中堅職員が少なく、横からの指導が不足している。
- ・業務量の多さや困難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（場合によっては上司の資質）に影響される割合の方が相当に多いと感じる。
- ・庶務的な業務にかかる負担がとて大きいと感じる。一般的な庶務業務については、ベテラン職員など庶務に詳しい職員の配置が望ましい。
- ・主査と係長の業務量と業務内容の違いに驚いている。

② 人員配置や組織等に関する意見（38 件）

- ・育児休業や病気休業などの係員の欠員に対する適切な補充が必要。欠員が発生した場合、係長自身で業務を担うことがある。
- ・業務繁忙の対応策として、安易に臨時職員（事務補助）の活用策に頼るのではなく、必要な業務については、正職員を配置すべき。
- ・係長職は、それまでに獲得した経験やノウハウが十分に発揮できるような人員配置にすべき。
- ・各課において、30・40 代の中堅職員が足りないように見受けられる。
- ・再任用職員の経験やスキルを十分に発揮できる人員配置が必要。
- ・非常勤嘱託職員の配置が増えることにより、必要な部分への人員配置はカバーできるが、係員全員が揃っての朝礼の実施や係内打ち合わせなどの実施がやりづらくなっている。
- ・係の規模は大きすぎるのではないか。

③ 主査(主任)の役割や在り方、配置に関する意見（30 件）

- ・主査として、どのような役割を求められているか曖昧である。
- ・主査は、「担当係長」的な位置づけにするなど、特定業務の責任を受け持つ役割を担ってほしい。
- ・係長を補佐することを自覚する主査・主任（中堅職員）を配置することは、業務の遂行上非常に有効である。
- ・主査に的確な指導能力を有するポスト係長の能力向上も非常に重要。

④ 係員の意欲や能力に関する意見（17件）

- ・職員が責任感をもって業務にあたることが重要。
- ・職員のモチベーションの確保が重要
- ・経験やスキルが不足している係員のフォローが増えていると感じる。
- ・特定の人が同じ部署に在籍する場合、業務に発展性が見られなくなる場合がある。

⑤ 人事異動や評価等に関する意見（11件）

- ・福祉や税関係以外の分野でも、複線型人事を積極的に導入してもよいと考える。得意分野を活かせる業務であれば、仕事への意欲も高まり成果も上がるのではないかと。
- ・技術職においては、特定の事業に絞り、経験を積むことも必要。委託業務等において、適切な指示・管理が可能となる場合がある。

⑥ その他（42件）

- ・上司の指示の背景を聞き出したり、業務目標達成のため、上司と係員双方の意見をまとめることが係長の役割として重要。
- ・係長業務を円滑に遂行する上では、上司の支援が大変重要。課長研修等において、係長職の育成・支援についてフォローがあるとよい。
- ・業務に関することや雑談などを含め、職員間のコミュニケーションが不足している。
- ・上司との連携を密にしていく（風通しをよくする）ことが重要。
- ・以前は、ベテラン・中堅・若手とバランスよく係員が配置され、係長への相談の前に問題解決が図られていたことが多々あった。

3 調査結果から見える課題と対応の方向性

係員のモチベーションの向上を図り、チーム力の高い職場づくりを進めるためには、組織の中核を担う係長職の役割が大きい。また、事務ミス等を防止し、適正な事務の執行を確保していくためには、係長職によるチェック機能が十分に働くようになっていなければならない。

この点、本調査によれば、係長職の多くが、自身の業務量を多いと感じていることや、固有業務・専任業務に力を費やしている一方で、マネジメント業務に十分に取り組むことができていないと感じていること、職場の円滑化のために組織体制や人員配置等の見直しが望まれていること等が明らかになっている。

こうした課題の解決に取り組み、係長職がこれまで以上に力を発揮することができる職場環境づくりを進めていくため、次に掲げる視点から、対応を検討していく必要がある。

(1) 求める役割の明確化

ポスト係長及び主査ともに、「重点的に力を配分すべきと考えている役割」と「実際に力を費やしている役割」との回答にギャップが見られた。また、特に主査において、自身が求められている役割が不明確であると感じているという意見が見られた。

【対応の方向性】

職場内で係長職に求められる役割を明確にし、係長職の負担感の軽減を図っていく。

- 職場におけるマネジメント業務について、ポスト係長と所属長との認識の共有化を図る
- 各職場で主査に求める役割について、年度当初に所属長からの伝達を行う
- 人事担当部署における主査の役割・配置のあり方の検討（担当係長制度の導入の検討）

(2) 係の適正規模の検討

係員のマネジメントについて十分に役割を果たせていないと感じている係長職が多かったほか、この役割に負担を感じていると回答した割合も他の役割と比べて高かった。特に係員が10人を超える規模の係のポスト係長において負担感が強くなっており、係の業務の円滑化のためには係員の人数の縮減が必要と答えた割合が高い傾向が見られた。

【対応の方向性】

係員との必要なコミュニケーションと、事務ミス防止等に係るポスト係長のチェック機能を確保するために、必要に応じた係の規模の見直しを図っていく。

- 係員数が過大である、又は業務内容が多岐にわたる等により、マネジメントが困難と認められる係の分割や再編の検討
- 係の適正規模の確保が難しい場合におけるポスト係長を補佐する職員の適正配置

(3) 業務の特性に応じた柔軟な組織体制の検討

係長職の役割を遂行するための課題として、係長職自身が忙しいまたは係員が忙しいと答える回答が多かった。また、係長職自身が固有業務・専任業務の多さに負担を感じている傾向も見られた。

【対応の方向性】

効率的な業務運営が図られるように、組織の分割や担当係長の配置など、前例にとらわれな
い柔軟な組織体制を検討する環境づくりに努める。

- 人事担当部署からの組織改正手法に関する情報提供
- 各所属と人事担当部署が連携して組織体制の検討を行う機会の確保

(4) その他適正な人員配置等

係の業務の円滑化のための措置として、係員（正職員）の増加やポスト係長の補佐役の職員
の配置のほか、業務の廃止・縮小やジョブローテーションの長期化を求める回答も多かった。
また、区役所においては、休暇（休職）や退職等に伴う職員の入れ替わりの多さを課題として
挙げ、職員の適切な補充を求める回答も多かった。

【対応の方向性】

引き続き、業務改善や業務の見直しを進め、職員の適性或希望等を踏まえた適正な人員配置
に努めるとともに、休暇や休職等に伴う人員不足に適切に対応できる仕組みづくりを進める。

- 休暇、休職等に係る正職員による代替の推進
- 臨時的任用職員等の柔軟な運用
- 係員の人事異動サイクルの見直しの検討

4 参考資料

(1) 調査票

係長職業務に関するアンケート調査 調査票

【調査の趣旨】

職場の中核を担う『係長職』の業務に対する意識などを把握し、事務の適正な執行及びチーム力の高い組織づくりに向けた取り組みにつなげていくために実施するものです。

■調査結果は統計的に処理され、これにより個人が特定されることはありません。

あなたの現在の業務についてお尋ねします。

Q 1 あなたに割り振られている（あなたの役割となっている）業務量は適正だと思いますか？

多い やや多い 適正である やや少ない 少ない

Q 2 あなたが担っている役割を下記の①から⑤に分類した場合、係長職として重点的に力を配分すべき役割はどれですか？ そう思われる順に3つまでお答えください。

1 番目 2 番目 3 番目 .

- ① 係の業務のマネジメント（業務の進捗管理、懸案事項の整理 など）
- ② 係員のマネジメント（係員の指導育成、モチベーションの確保、臨時職員等の採用 など）
- ③ 上司と係員の橋渡し役・連結ピンとしての役割（上司からの業務指示の具現化や上司への業務課題の説明など）
- ④ 他部署又は関係機関との連絡調整・交渉業務
- ⑤ 固有業務・専任業務（自らが担当する業務や係内の庶務 など）

Q 3 あなたは、Q 2 の5つの役割のうち、日々の業務において、実際に力を費やしている役割はどれですか？ そう思われる順に3つまでお答えください。

1 番目 2 番目 3 番目 .

- ① 係の業務のマネジメント（業務の進捗管理、懸案事項の整理 など）
- ② 係員のマネジメント（係員の指導育成、モチベーションの確保、臨時職員等の採用 など）
- ③ 上司と係員の橋渡し役・連結ピンとしての役割（上司からの業務指示の具現化や上司への業務課題の説明など）
- ④ 他部署又は関係機関との連絡調整・交渉業務
- ⑤ 固有業務・専任業務（自らが担当する業務や係内の庶務 など）

Q 4 係長職として担っているQ 2の5つの役割それぞれについて、あなたが力を費やすべき（求められている）と考える水準に対し、どの程度役割を果たしていると思いますか？ なお、ポスト係長以外の方は、あなたの役割となっている部分についてお答えください。

① 係の業務のマネジメント（業務の進捗管理、懸案事項の整理 など）

果たしている どちらかといえば果たしている どちらかといえば果たしていない 果たしていない 自分の役割となっていない

② 係員のマネジメント（係員の指導育成、モチベーションの確保、臨時職員等の採用 など）

果たしている どちらかといえば果たしている どちらかといえば果たしていない 果たしていない 自分の役割となっていない

③ 上司と係員の橋渡し役・連結ピンとしての役割（上司からの業務指示の具現化や上司への業務課題の説明など）

果たしている どちらかといえば果たしている どちらかといえば果たしていない 果たしていない 自分の役割となっていない

④ 他部署又は関係機関との連絡調整・交渉業務

果たしている どちらかといえば果たしている どちらかといえば果たしていない 果たしていない 自分の役割となっていない

⑤ 固有業務・専任業務（自らが担当する業務や係内の庶務 など）

果たしている どちらかといえば果たしている どちらかといえば果たしていない 果たしていない 自分の役割となっていない

Q 5 あなたは、Q 2の5つの役割それぞれについて、負担を感じていますか？ なお、ポスト係長以外の方は、あなたの役割となっている部分についてお答えください。

① 係の業務のマネジメント（業務の進捗管理、懸案事項の整理 など）

負担と感じる どちらかといえば負担と感じる どちらかといえば負担と感じない 負担と感じない 自分の役割となっていない

② 係員のマネジメント（係員の指導育成、モチベーションの確保、臨時職員等の採用 など）

負担と感じる どちらかといえば負担と感じる どちらかといえば負担と感じない 負担と感じない 自分の役割となっていない

③ 上司と係員の橋渡し役・連結ピンとしての役割（上司からの業務指示の具現化や上司への業務課題の説明など）

負担と感じる どちらかといえば負担と感じる どちらかといえば負担と感じない 負担と感じない 自分の役割となっていない

Q7 係長職として係の業務を円滑に遂行するために、あなたの係について有効と思う措置はどれですか？ そう思われる順に3つまでお答えください。

1 番目 2 番目 3 番目

- ①課・係の業務の廃止・縮小（業務の見直し、業務委託の拡大など）
- ②係長を補佐する主査・主任（中堅職員）の配置
- ③係の分割など、係員の人数の縮減
- ④係員（正職員）の人数の増加
- ⑤臨時的任用職員の柔軟な配置
- ⑥休暇、休職等に係る職員の適切な補充
- ⑦ジョブローテーション（人事異動）の長期化
- ⑧業務に関連する研修、マニュアルの充実等
- ⑨上司による支援の充実
- ⑩係長の実務権限（課長に諮らずに決定できる事項）の拡大
- ⑪その他（）

Q8 質問事項は以上となりますが、その他ご意見があれば、自由にご記入ください。

（係長業務全般について、上司（課長職など）に対する要望、係長と主査の関係性（役割分担）など、これまでの質問項目以外のことでも構いません。）

あなたご自身のことについてお尋ねします。

あなたの所属を教えてください。

- 本庁等（区役所以外） 区役所

あなたの職名を教えてください。

- ポスト係長（係長事務取扱いの主幹を含む。） 主査

上記でポスト係長と回答した方にお聞きします。あなたはポスト係長になって何年目になりますか。

- 1～2年目 3～5年目 6年目以上

あなたの性別を教えてください。

- 男性 女性

あなたの年齢を教えてください。

- 30歳代 40歳代 50歳代 60歳代～

あなたの職種（採用区分）を教えてください。

- 事務職員 事務職員以外

あなたが所属する係の係員数を教えてください。なお、係制のない組織に在籍する場合は、あなたが所属する課（室）の係員数について教えてください（以下の設問において同じ。）

※係員数は、係長（課長及び主幹）及び休職中の職員を除き、正職員以外（臨時的任用職員、非常勤嘱託職員に限る）の人数も含めてください。

※再任用職員は、正職員に含まれます。

- 0人 1人～2人 3人～4人 5人～6人 7人～8人
 9人～10人 11人～15人 16人～20人 21人～

あなたが所属する係の正職員以外（臨時的任用職員、非常勤嘱託職員に限る）の係員数を教えてください。

- 0人 1人～2人 3人～4人 5人～6人 7人～8人
 9人～10人 11人～

あなたが所属する係には、あなた以外の係長職の職員はいますか。

- いる いない

アンケートは以上です。ご協力ありがとうございました。

平成 29 年 3 月

総務局人材育成部コンプライアンス推進担当

TEL : 214-8652 FAX : 268-2933