

## 第24回特別区制度懇談会

- 1 日 時 令和3年12月3日（金）10：00～12：00
- 2 場 所 東京区政会館3階35教室
- 3 出席委員 大森彌委員、伊藤正次委員、大杉覚委員、金井利之委員、  
鎌形満征委員、沼尾波子委員、安田八十五委員

### 4 会議の概要

#### (1) 特別区制度研究会の最終報告

第7期特別区制度研究会（令和2年度～令和3年度）から、研究成果の最終報告があり、意見交換を行った。

#### ① 研究メンバー（研究員）

深谷 健（武蔵野大学法学部政治学科 教授）  
箕輪 允智（東洋大学法学部企業法学科 准教授）  
林 嶺那（福島大学行政政策学類 准教授）  
中嶋 茂雄（公益財団法人特別区協議会）  
梶原 静香（公益財団法人特別区協議会）

#### ② 研究テーマ

特別区の人材育成に資する基礎研究

#### ③ 研究概要

第6期から引き続いて「特別区の人材育成に資する基礎研究」をメインテーマとして、公民比較などによる自治体職員の仕事観の特徴及び組織のなかの係長について、定量的調査及び定性的調査を行いながら研究を進めた。

#### 【自治体職員の仕事観】

第6期で研究会が作成した仕事観のカードを用いて、Q方法論調査の対象を拡大して実施した。調査結果の分析から、民間（管理/業務担当・営業担当）、都道府県・市または区（総務/庶務等管理部門・窓口/事業系担当）、介護士及び介護実施者の7区分について比較を行い、それぞれの特色が明らかとなった。

#### 【組織のなかの係長】

第6期の研究成果を踏まえ係長に焦点をあて、3つのアプローチを行った。

#### ア) 係長への昇任の現状

都道府県及び市・区への人事担当部署へのアンケート調査を実施し、昇任意欲と人材確保の現状を明らかにした。

イ) 理想の係長像

主任級職員を対象としたQ方法論調査により、職員から見た理想の係長像について分析を行い類型的に整理した。

ウ) 係長による部下との関係構築

係長へのインタビューを行い、係長の行動・経験から見えてくる係長の実像について掘り下げた。

④ 特別区懇談会委員の意見・主なやりとり (○は委員からの発言)

＜本研究に対する評価等＞

- 「係長への昇任の現状」の調査概要で自治体別の傾向を示しているが、都道府県、政令市、中核市、一般市、特別区において、例えば係長への昇進のあり方や役割を係長職として一括りに出来るものなのか。
  - ・ 各自治体における係長の状況については、昇任モデルや職種など別途調査を実施しており、今後、その分析を進めていく中で、係長の昇任の形態や業務範囲などの研究を進めていきたいと考えている。
- 「自治体職員の仕事観」のQ方法論調査において、対象を「総務/庶務等管理担当」と「窓口/事業系担当」で分けているが、調査結果に部門ごとの特徴は出ているのか。
  - ・ 例えば「リスクをとってもチャレンジすること」などのいくつかの項目で、部門間の平均点の差が大きいものがあるため、調査結果を細かく見ていくと、それぞれの部門間の特徴が捉えられると考えている。
- 「自治体職員の仕事観」については、職種で比較をするということがきっちり出来ているため、非常に参考になった。
- 理想の係長の類型があり、「ぬくもり係長」「ここぞの係長」「しっかり係長」という非常に興味深いネーミングであるが、それぞれどれくらいの割合なのか。
  - ・ 一番最初の「ぬくもり係長」が比較的多く、その次の「ここぞの係長」、「しっかり係長」の順に少しずつ割合が減っていく傾向であった。
- 主任から係長への昇任年数の運用について、区によって、又は区の中の組織によって違いがあると思うが、そうした背景により本人の昇任に当たっての問題の捉え方が違ってくるため、今後、ヒアリングの時などに事情を把握しておくことが重要と考えている。
- 自身の経験からすると、やはり、係長昇任後に本人をきちんとフォローアップ

できるような訓練を、組織としてやることも必要であると考えている。

- 「係長への昇任の現状」の調査概要の自治体別の傾向をみると、特別区の係長の特徴が読み取れて大変興味深かった。
- 「自治体職員の仕事観」のQ方法論調査の中の「他者」とは、組織内の同僚などを指しているのか、又は行政の外を指しているのか。回答者の受取り方により解釈が変わっているのではないか。
  - ・ ご指摘のとおり、調査項目の「他者」をどう意識しているかは、確かに回答者の方々の判断によると考えますが、例えば「12 他者と協力しながら仕事を進めること。」など多くのカードにおいて、回答者は組織内の同僚等を意識していると考えています。
- 「係長への昇任の現状」の自治体別の傾向では、都道府県と政令市が似ており、一番多い回答が「その他」になっているが、この回答に入っていて、都道府県と政令市で何か共通するようなものはないか。
  - ・ 「その他」は自由記述で内容を書き添えており、共通している記述の多くは「昇任意欲は把握していない。」等であった。なお、共通ではなく、特に都道府県のみ「その対象年齢の職員が偏在している。」と、昇任意欲の問題ではない記述がみられた。
- 都道府県、政令市は「係長への昇任の現状」に、あまり困っていないのか。つまり、特別区の問題意識は伝わっていないということか。
  - ・ 特別区の場合、特に政令市との比較では課長以上の管理職の割合が極めて少ないことから、組織の中で係長の果たす役割がカギになっていると考えられる。そこで、今後の係長ヒアリングを通して、特別区における係長の置かれた状況や係長の認識について調べていきたいと考えている。
- 「理想の係長像」のQ方法論調査において、係長の理想像と、一種のあるべき仕事のイメージである仕事観を対比させる意味というのは何か。
  - ・ あなた自身はどう仕事に対して考えていますか、という職員の仕事観を聞き、その後に、あなたが思い描く理想の係長だったらどんな仕事観を持つと思いますかと聞いており、一人の人に自分の現実と自分の思う理想を両方聞いたものを対比させている。又、調査対象は主任職員であり、特別区の場合は主任になると一定程度の年数が経つと係長になる仕組みになったため、主任が自分なるであろう間近の係長をどう思っているかを調査している。

- それならば、逆にいうと、係長になることが想定されている人の現実の仕事観は、係長になった時の係長の状態を見に行っていることから、現実と理想の乖離を近似的には見ているということになるであろう。
- 「ぬくもり係長」など理想の係長の類型が出されているが、これはあくまで係長に対する見方であって事実ではない可能性がある。そこで、現実の係長と対比してみたいところであるが、今回は現実の係長像調査は無いのか。
  - ・ 現実の係長については調査がし難く、回答者の方も答え難いと考えるため、今回は調査していない。
- 公務員の昇任意欲が低いのは、昇任しても給与差が少なく、昇任するメリットを感じられないことにあると考えている。
- 組織を機能させるために係長職は大事な職であり、その係長が職務意欲をもって仕事ができるようにして欲しい。
- 特別区制度研究会の第7期は今年度で終了ということだが、「特別区の人材育成に資する基礎研究」は、せっきく切り込み始めているのだから、今後、第8期も継続して、よりよい研究にしてほしい。

## (2) その他

以下の①から④までを配付資料に基づき、説明を行った。

- ① 児童相談所の移管準備にかかる検討について
- ② 特別区全国連携プロジェクト これまでの経過
- ③ 「ふるさと納税制度」に関する要望について
- ④ 特別区長会調査研究機構 活動状況について

### 資料

- 資料1 特別区制度研究会 説明資料
- 資料2 特別区の児童相談所設置をめぐる最近の動向
- 資料3 特別区全国連携プロジェクト これまでの経過
- 資料4 「ふるさと納税制度」に関する要望について
- 資料5 国等の関連資料
- 資料6 特別区長会調査研究機構 活動状況