

【資料4】

行革について、考えてみよう！

庁内プロジェクトチームで構成された、新庁舎整備推進会議において、行政経営改革についてグループトークしましたので、下記のとおり、意見の概要を庁内に共有します。
 下記の様々な意見を参考に、新庁舎整備に関するハード・ソフト面への反映と、次期行政経営方針（令和4～7年度）への反映を検討します。
 また、今後、庁内の職員を対象に行政経営改革について考えてもらえるような機会を考えています。

1. 守山市の行革の取組は十分進んでいますか？ そう思うのはなぜ？

- ・行革がそもそも何をすべきものなのかよくわからない。そのため、判断すらできない。
- ・もともと、行革はヒトとカネの削減というコストダウンが目的だったが、今はそういうイメージでもない。
- ・行革について、各々が漠然としたイメージしか持っていない。（入庁時期によっても認識は異なる）
- ・“行革”という言葉は知っているけれど、詳しいことはあまり知らない。
- ・会議や主要事業がシンプルになったり、LoGo チャットが導入されたり、ICT 化やペーパーレス化が進んだり、以前より少し早く帰れるようになったりと、進んでいるところもあるのでは？
- ・抜本的に変えていくまでに至っていない。また、各課では進んでいるけど、全庁的な取組には至っていない。
- ・スクラップもしているが、増えている業務もあり、十分進んでいるとはいえないのではないか。

○「行革」が何を目指しているのか、職員に浸透していない

→市が「行革」で何を具体的に目指すのか、全職員で共有する必要がある

2. あなたが考える行革とはどんなものですか？

- ・市民を巻き込むものは、計画として必要だと思うが、単なる業務改善は各部署がその都度すれば良い。
- ・押印廃止は市民の利便性が増すが、公印を廃止しなければ、行政側の業務の効率化はされていない。
- ・市民の利便性向上のみではなく、職員の業務効率化等、職員が前向きに考えられる行革が必要。
- ・行革という難しいコトバではなく、働き甲斐、働きやすさの向上等を示す、別の表現が必要。
- ・市民目線で便利になると職員たちも働きやすくなる。
- ・人件費が削減できると他の必要なサービスを充実できる。
- ・業務の効率化が進み、無駄をなくすこと。時代と共に柔軟に変えてゆける姿勢。

○市民サービスの向上に並行して、職員の働きがい、働きやすさも向上させる

→時代に合わせて柔軟に、職員が前向きになれるような行革を進める必要がある。

3 そもそも、「無駄やなあ」って思っていることありませんか？業務でも制度でも人間関係でも…

- ・情報共有等に時間が割かれ、意思決定に直結しない会議が多く、会議時間も長い。
- ・幹部も含めたコンセンサスを得るために開催する会議も多いため、決定権を下の者にもう少し委譲した方が会議は減るのではないか。
- ・決裁を多くの人に回すと責任が分散化するので、回す人を厳選することも必要。
- ・決裁のチェックにしても、各々の役割を明確化する方が良い。(副務者は詳細まで確認。上席は必要最低限のポイントのみチェック等)
- ・縦割りでの仕事の押し付け合い。人事異動で立場が変わることがあるのに、押し付け合うことに意味があるのか…。もっと広い視点でフラットに、市全体として考えていくことが必要では？
- ・パワーバランスのなかで、結局、人に仕事が集まる。
- ・残業が当たり前の雰囲気。残業している人が“頑張っている”という評価。(ノー残業デーの是非)
- ・現場の意見が通らない。時間をかけて担当が協議してきたことが、上の方の意見ですぐに方向転換される。
- ・会計年度任用職員の採用。各課で行うこととなっているが、やることが多く、効率化できないか。
- ・計画策定。数も多く、策定、進捗管理のために会議を開き、実績もやったことを目標にあわせているだけ。
- ・協議で話すたびに内容が二転三転する。補完会議の会議ごとに出る意見が異なり、修正が必要になる。

○会議の無駄が多い、意思決定のプロセスに問題あり

→従来の会議手法を見直し、意思決定についても効率化が求められている。

○縦割り行政、仕事の押し付け合い

→普段から市全体の利益を考え、まちの目指す「将来像」を共有しておく必要がある

○残業前提の職場

→時間内に業務を終えていることを評価するなど、労働生産性向上に向けた取組が必要

4 業務のスクラップできていますか？ できない理由は何ですか？

- ・スクラップにあたり、廃止するためのきれいな理屈・理由を求められるが、本来、スクラップは目的を終えたものを無くすのではなく、必要性が低い業務等、優先順位を付けて、減らしていくものである。そのあたりの認識がずれていると感じる。
- ・現状の把握・評価がしっかりとできていないため、優先順位もつけられず、結果、やりっぱなしとなることが多い。
- ・一度、広げてしまったら、元に戻せない、やめられない雰囲気がある。(特に福祉分野)
- ・事業をやめるにもパワーが必要でやめにくい。市民サービス低下につながるとの考え方。既得権益が障害になっている。

○事業の現状把握や評価が不十分で、優先順位が付けられていない状況

→事業の客観的な評価に基づき、必要性の低い事業をスクラップしていく取組が必要

5 どうすれば、業務改善の意識改革ができますか？

- ・システム導入にあたり、電子化することに管理職が反対していて、理由としては紙により地道にやることで、やり方や考え方がしっかり頭に入るといった考えがあるとのこと。そのような面もあると思うが、職員のスキルアップを理由に業務効率化や ICT 化が進まないことがある。
- ・日直について、職員がどのような業務があるかを全体的に把握するため、必要だという意見を持つ人もいるが、日直は日によって対応は様々になるから、職員として必要なスキルや知識は研修をすれば良い。
- ・自分たちの成功体験を部下にも当てはめようとするのが、業務の効率化を妨げていることもある。特定の業務を一から十までやり続けることが、スキルアップにつながるという考えも一定理解はできるが、業務の効率化にあわせて、それとは別の手法によるスキルアップの方法を用意するよう変えていかなければならない。
- ・どうしても業務改善をすることが他人事になってしまう。
- ・“改善”にかけるパワーと“維持”にかけるパワーを天秤にかけると、“維持”の方が楽だと思ってしまう。そもそも改善に向けて取り組む余力もないため、①旗振り役、②職員一人ひとりの余力がほしい。
- ・一旦手元の業務を止めて、業務改善について考える時間を設ける。
- ・「丁寧」をやめる勇気を持つ。

○特定の考え方や価値観が業務改善を妨げている

→従来の仕事の方法に常に疑問を持てる職場環境づくりが必要

○業務改善に取り組む余力と時間がない

→業務改善も 1 つの大切な業務として意識付け、日頃から業務改善に取り組むことができるような仕組みや評価方法、組織マネジメントが必要

6 ペーパーレスが進まない原因は何ですか？ その原因の解決方法は？

- ・ペーパーレスについて、とにかく紙媒体は排除のように認識している人が多いが、紙媒体が必要なケースも必ずあるため、あくまで「無駄な紙を出さない」「出した紙を保管せずに捨てる」という趣旨だということを共通認識していく必要がある。
- ・紙媒体として保管しなければならないものはどうしても出てくるので、紙媒体で保管するものとデータで保管するものを明確にし、ファイリングやデータ格納のルールを統一化すれば良い。
- ・各種計画が各課などに配布される。「もったいない」という気持ちが働き破棄できない。こういうものはデータをキャビネットに入れるなどの方法を徹底する。
- ・ペーパーレスに対する職員の意識が追いついていない
- ・いったん紙に打ち出し、書いてもよいが、その紙をいつまでも残さない。
- ・進んでいる取り組みを庁内へ発信する

OICT 化は進んでいるが、ペーパーレスに対する職員の意識が追いついていない
→ICT 化など業務の手法変更に合わせて、ペーパーレスに対する職員の意識改革の取組が必要

7 民間企業との連携、業務委託、指定管理について、普段から思っていることはないですか？

- ・業務委託したとしても、その分、新たな業務を任せられたりするので、楽になっている印象はない。
- ・機械的な作業を外部に出した分、その空いた時間を「そもそもの事業のあり方」や「事業をよりよくする方向性」、「業務改善の方策の検討」などに充てるべきであって、委託して終わり、でなく、重要な部分を主体的に考える意識が必要。
- ・業務委託の進めるにあたり、先輩となる職員が自分の時代はすべてこなしていたと言うこともあるかもしれないが、昔と今の状況は異なるし、また、それが業務改善を妨げるという認識を持つべき。
- ・委託しても、結局は市がある程度見に行かなければならず、委託の意味がないこともある。
- ・日直をすべて委託に出す

○業務委託先に任せたままで、課題解決、事業のあり方などの検討が不十分
→さらなる市民サービスの向上の視点を持って、直営事業の委託化や委託済みの事業の効果・検証を継続して実施する必要がある

8 働きやすい、働いてみたい職場ってどんな職場？ どうしたらその理想の職場に近づきますか？

- ・方向性がしっかりと決まる仕組みがあり、職員はその決められた方向性に向かって進んでいける環境にしていく必要がある。各会議等を通じて、その方向性を確認する作業が多いことで負担が増えている。
- ・ポイントだけ抑えて、できる限り権限移譲すれば良いのではないか。細かい部分は下に任せていくべき。また、それぞれの権限内で決定されたものについては、方向性に問題がなければ認めるべきだと思う。
- ・段階的に議論を進め、積み上げたものが最終段階で崩れるケースが多いため、積み上げた議論は一定尊重してほしい。
- ・方向性の共有ができていない印象がある。大きな方向性だけでもあらかじめ共有できていれば、業務を進めていきやすい。
- ・自分のやりたい仕事ができる。
- ・人間関係が良い職場。相談しやすい職場。
- ・残業がなく、休みも取りやすい職場。
- ・業務分担制、ジョブローテーションなどで、職員一人にかかる負担をなくすことが必要では？
- ・自分の考えが言いやすい、言える職場
- ・頑張ったことが評価される職場

○仕事の方向性が共有できていない、方向性が決まっていない

→組織マネジメントとして、部・課・係ごとの業務の方向性を明確にする必要がある

○権限が一部に集中していて、業務のスピード感やボトムアップに弊害が出ている

→業務によって権限を下に任せ、機動的な組織を目指す

○仕事のやる気が出る職場環境が求められている

→相談・提案しやすい、コミュニケーションが取りやすい職場へ

→職員のモチベーション向上を目的とした、適正な人事評価の仕組みづくり

9 職員同士(上司・部下も)のコミュニケーションに何か問題ありますか？

- ・方向性の共有がないことが課題。
- ・突発的に怒らないでほしい。特に、方向性の共有もなく、いきなり言葉を荒げるなどあるべきではない。
- ・年々、年下の職員とのコミュニケーションが取りにくくなっている。世代間の関わりが希薄になっている。
- ・コミュニケーション不足による資料の手戻りがある。

○全体的なコミュニケーション不足の問題が顕在化してきている

→組織内のコミュニケーション活性化を意識し、情報共有や職場の雰囲気づくりに努める必要がある

10 市役所の人材育成や研修についてどう思いますか？

- ・業務改善をして、自分自身でやることを減らした分、別の方法で個々の専門的な知識や各先輩方のレベルまで持っていけるよう、先輩職員が用意してあげるべき。
- ・業務に直結する研修の方がレベルアップにつながる。興味のある研修なら自発的に行くと思う。
- ・まずは真似をして課題を考え、目の前の仕事を理解することも大事。
- ・とりあえず真似をするのもひとつだが、「この業務は何のためにあり」、「どういったことを目的にしている」のかという、やるべきことや考えるきっかけ作りをしてあげなければならない。
- ・何を考えなければならないかを示す必要がある。仕事を任す前に前段の説明が抜けている気がする。
- ・気長に見てあげられる環境が必要だが、現実的には人員体制が十分ではなく、即戦力になってもらう必要があり、実際のところは難しい。
- ・OJT。職場内でロールモデルを作る。
- ・研修は必要だが、行きたい研修には行けていない。日々の業務に追われ、余力がない。
- ・スキルアップのため、外部の専門性の高い研修に気軽に行けるよう、補助や情報提供があればよい。

○目の前の仕事をこなすだけでなく、「考える力」をもっと育成する必要がある

→組織の中で、業務に関して考えるきっかけ作りを意識して用意する

○市役所としてどのような人材を育てていきたいのか整理する必要がある

→どういう働き方が「理想の職員像」になるのか、ロールモデルを示す

○興味のある研修に行けない、行きづらい空気の職場

→自主的な能力開発を推奨し、研修に行きやすい職場環境づくり

11 超過勤務多いと思う？ 超過勤務の原因は？ どうすれば超過勤務が減ると思いますか？

- ・最近、特定のエリアでは時間外が減っているイメージがある。
- ・どこに力を入れていくべきなのか明確にしてほしい。今年度はこの業務を重点的に進めるため、この業務についてはそこまで労力を割く必要はない等、示してもらえるとやりやすい。
- ・会議の多さも時間外が多くなる原因のひとつ。
- ・積み上げたものが崩されることで必要以上に業務が増えている。
- ・課の文化、上司の考え方に流される部分もある。特に新採は。
- ・季節によって超過勤務の変動がある。
- ・個人の問題は、最終的に組織の問題につながるため、組織として取り組む必要がある。
- ・誰にでもできる“作業”は分担し業務の偏りをなくす、メリハリをつけて仕事するなど、工夫できるのでは？
- ・残業している方が評価される雰囲気がある。

○超過勤務の多さは部署や時季によってバラつきがある

○同じ組織内でも、個人間で超過勤務量にバラつきがある

- 個人の問題で終わらせるのではなく、組織の問題として解決に取り組む必要がある
- 業務量の調整や力の入れ具合など、上司の組織マネジメントを見直す必要がある
- 残業しないことが前提の職場づくり

11 年次有給休暇は十分取れていますか？ 取れていない原因は？

- ・休暇を取得しようとしてもすぐに予定が埋まる。
- ・会議が多くあることによりスケジュールが埋まって、休暇を取りにくくしていることもあるので、会議でも情報共有程度のものの場合はやめるべき。
- ・あらかじめ休暇日を設定しておくのも良い。(所属長も含め) そのスケジュールに回りが合わせ、尊重していけば良い。
- ・年次有給休暇を取る余裕・タイミングがない部署もある。
- ・個人の働き方による部分もあるが、皆が意識して取るようにするなど、とりやすい雰囲気が必要。

○休暇を取りやすい雰囲気の職場づくり

- 組織内であらかじめ月初めなどに休暇日を尊重して取り合うなど、組織の皆のワークライフバランスに配慮する必要がある

12 コンプライアンス、セクハラ、パワハラ、について

- ・コンプライアンスに関する職員の意識は低いのではないか。
- ・セクハラやパワハラを受けた側が、自分の不快な気持ちを押し殺してしまっているところがある。
- ・指導のつもりで関わっても、相手の捉え方によってはパワハラになってしまうのではないかと感じてしまう。
- ・正しい指導と思われるものに対して「パワハラ」と言われると、指導しにくい。
- ・ハラスメントに当たるかどうかの線引きが難しい。

○コンプライアンスやハラスメント対策について、職員に浸透しきれていない

- 研修方法を改めるなど、これまでと違った視点の取組が必要
- パワハラ、セクハラの前にそもそもコミュニケーション不足に要因がある

13 育児しながら仕事、職場の理解を得られていますか？育児と仕事の両立はできていますか？

- ・答弁協議等どうしても関わってもらわなければいけない業務があり、育短等であっても出なければいけないケースがある。
- ・時短勤務でも長時間、時間外勤務をしているケースを最近よく見る。
- ・そもそも、直接の担当がいなくてできない、わからないということがよくないので、課内全体でフォローできるようにしていない。
- ・時短勤務が守られていない。時短勤務を申請していても、“今日中にしなければならぬ仕事があれば残るべき”といった空気があり、帰れない。仕事とどっちが優先？
- ・イクボス宣言によって何か変わったのか、何が守られているのか、よくわからない。
- ・選挙事務や日直について、部分休業者は配慮してもらっているが、年数が長くなると部分休業終了時に経験が浅いまま職務代理者や、日直の上のポジションに配置され、不安なのでワンクッションあればよい。（日直については、年齢でなく、入庁順の方がよいかもしい。）

○時短勤務が守られていない。イクボス宣言の効果が不透明

→育児と仕事が両立しやすい環境づくりとその実現に向けた具体的な取組が必要

14 若年層やまちづくりに関心が薄い層に市民参画をしてもらうためには？

- ・コミュニティが守山市とは異なる場所にある場合、単に住んでいる場所という認識を持っているケースがある。
- ・無理やり活気作りをさせようとしてもできない。市側がテーマを用意して、まちづくりを考えてもらうというのはどこかで無理がくるし、関心の薄い層を巻き込む必要性もないと思う。
- ・まず、若い層にも地域のために何かやりたいという層は絶対にいる。ただ、市が掲げたテーマと合わないだけ。まずは、若年層が何に関心があるのか、しっかり把握し、逆に若者が関心を持って、すでにコミュニティ等ができているところに入っていき方がよい。
- ・忙しい中でも参加したくなるような、市民参画のきっかけをつくる。
- ・若年層が興味を持つことや参加してメリットのあることを発信する。
- ・何らかの見返りが必要ではないか。
- ・コミュニティビジネスを進めるにあたって、それだけでは生活が難しい現状がある

○若年層が関心あることと市の取組がマッチングしていないことが問題

→既存のコミュニティや制度・仕組みに若年層を入れるのは今の時代無理がある

→若年層が自主的にやりたいと思っていることを支援する取組が必要

15 業務評価、人事評価について思うこと。仕事のモチベーションを上げるためには？

- ・評価基準が厳しく、自己評価が上げにくい項目になっている。まず自分で高得点をつけやすいような評価シートにするべき。意図的に評価を下げるように仕向けるシートになっている。
- ・評価を視点から考えると、各課員の自己評価より下げる方が、勇気がいると思う。だが、それが管理職の仕事であり、各所属員をしっかりと見て評価していることになるので、自己評価を積極的に上げて提出すべき。
- ・業務難易度を S と設定しても認められないケースがあるが、そうであれば難易度 S の業務はあらかじめ指定してほしい。その上で、S の業務をしたい人がすれば良い。
- ・業務評価、人事評価は、あくまでもツールのひとつで、上司とのコミュニケーションが大切では。
- ・何をどう評価されているのかわからない。
- ・評価に見合ったお給料がほしい。(成果主義)
- ・時間外勤務をやっている方が評価される雰囲気の改善が必要。
- ・「頑張っている」、「頑張っていない」の評価の差はもっと大きくてよい。
(少しの差なら、そこまでしんどい思いをして頑張る意味がないと感じてしまう。)
- ・役職は自身より低い、経験年数の長い職員の給料が自身より高いと、モチベーションが保てない。

○人事評価の意義や目的が職員に浸透されていない状況

- 上司との面談等を通じ、どうすれば評価が上がるのか明確にすることが必要
- 職員のモチベーションが上がるように、評価項目を見直しが必要

16 組織のマネジメントできていますか？ どうすればマネジメント能力が向上すると思いますか？

- ・マネジメントは向き不向きがある。マネジメントとして進んでいくルートとプレイヤーとして進んでいくルートを設定してあげれば良い。その際には、給与体系の整理も必要。
- ・プレイヤーとしてのルートもあると、管理職をやりたい人がいなくなることが想定されるが、管理職の待遇をもっと良くして、バランスを取れば良いし、もっと複数の課を見るようにしてもよい。
- ・マネジメントを選んだ人の負担が大きくなるので、プレイヤーを選んだ人にもしっかりと責任を負ってもらう仕組みは必要
- ・組織のマネジメントは難しい。部下に気を使ってしまう。
- ・コミュニケーション力、経験、現場に活かせる研修が必要。
- ・マネジメントすべき職員が業務を持つと、マネジメントができず、能力も上がらない。が、やるべき業務が多いため、そうならざるを得ない状況がある。

○今後の市役所では、高度な組織・経営マネジメントが必要になってくる

→職員個人の能力・資質に基づく進路(マネージャー、プレイヤー)に合わせた人材育成を考えるべき

→マネージャーとプレイヤーの業務の割振りを明確にすべき

17 今、民間・公務員問わず、副業が注目されていますが、副業してみたいですか？

- ・興味はあるが、今の業務量でできるとは思わない。
- ・特にストレートで市役所に入庁した若手職員は積極的に行ってもよいと思う。
- ・勤務体系を選択制にすれば、時間が作れるようになる(週5日勤務、週4日勤務(10時間/日)等の導入)
- ・副業についてあまりよく知らないが、してみたい。
- ・副業にかける余力がない。

○公務員の副業制度について、他自治体の取組等も含めて理解不足の状況

→まず、神戸市の「地域貢献応援制度」等、他自治体の取組を参考に検討すべき

→地域活性化、地域の担い手不足解消を目的とした、職員の地域貢献を切り口に

18 行政経営改革を全職員で進めるためには、どうしたらいいと思いますか？

- ・何を目指しているものかわからないので、浸透しようもない。また、目指すところが、カネ・ヒトの削減であるならば、ただの業務改善で終わる。
- ・行革は「職場を楽しくする方法を考えること」「働き甲斐、働きやすさの向上により、仕事効率を上げるという」など、前向きにわかりやすく位置づけ、自由に議論ができる空気が必要。
- ・一定やるべきことを具体的に示し、ルールを引くことが必要。
- ・市全体としての方向性を提示することが必要。

○行革が何を目指しているのかが分からない、知らないから浸透しない

○お金と人の削減だけなら、ただの業務改善で終わってしまう

→計画策定段階から職員を巻き込むなど、他人事ではなく我が事になるように進めるべき

→職員が前向きに仕事に取り組めることができるような計画内容にすることが必要

→市全体で進める、金・人の削減だけではない「大きなビジョン」を示すことが必要

→何をいつまでに、どこまで進めるのか、具体的なプランを作成するべき