

第7回 しあわせ倍増・行革推進プラン市民評価委員会 会議録

1 日 時 平成27年7月23日（木）午後6時30分から午後8時45分まで

2 場 所 浦和コミュニティセンター 第14集会室

3 出席者 <委員>

源 由理子委員長、長野 基委員長職務代理、鶴沢 勇委員、
内田 雅巳委員、江渕 多都子委員、大内 洋委員、岡田 晴美委員、
坂根 伸江委員、島田 栄子委員、鈴木 奈穂美委員、
田矢 徹司委員、中村 正樹委員、藤枝 陽子委員

<事業所管課>

人 事 課：高橋課長、阿保係長
人材育成課：作田課長、三上係長
行財政改革推進部：溝副参事

<事務局職員>

大熊都市戦略本部長、濱里総合政策監兼都市経営戦略部長
都市経営戦略部：原副理事、齊藤副参事、小島主幹、吉田主査、
菅原主査
行財政改革推進部：真々田部長、溝副参事、大塚主幹、関口主任、
大島主任、吉田主任、松下主任

4 議 題 重点審議事業の審議について

5 公開又は非公開の別 公開

6 傍聴者の数 0人

7 審議した内容 別紙のとおり

8 問合せ先 都市戦略本部 行財政改革推進部

電話 048-829-1106

FAX 048-829-1985

E-mail : kaikaku@city.saitama.lg.jp

第 7 回

「しあわせ倍増・行革推進プラン」

市民評価委員会

平成 27 年 7 月 23 日（木）

さいたま市都市戦略本部都市経営戦略部

行財政改革推進部

午後 6時30分 開会

○事務局

それでは、定刻となりましたので、開会させていただきます。

皆様、本日もお忙しいところ、お集まりいただきまして、誠にありがとうございます。

これより第7回しあわせ倍増・行革推進プラン市民評価委員会を開会いたします。

今回も、市のホームページ掲載用に写真撮影と録音をさせていただきますので、ご了承のほどよろしく願いいたします。

なお、本日、金子委員、金友委員兩名からご欠席とのご連絡をいただいておりますので、ご報告いたします。

それでは、議事に入ります前に、まず新しい委員のご紹介をさせていただきます。

机前にお配りいたしました資料の参考1、委員名簿をご覧ください。

本日、新たに、さいたま市自治会連合会副会長の藤枝様が本委員会の委員として就任することになりました。

恐れ入りますが、簡単に自己紹介をしていただきたいと思いますので、よろしく願いいたします。

<藤枝委員自己紹介>

○事務局

どうもありがとうございました。

続きまして、本日が初めてのご出席となります鈴木様にも、自己紹介を含めて一言お願いしたいと思います。よろしく願いします。

<鈴木委員自己紹介>

○事務局

ありがとうございました。

次に、机前に配付させていただきました資料の中に、うちわをご用意いたしました。こちらは盆栽美術館で作成しております、うちわ自体が盆栽美術館の割引券となっております。また、浴衣着用で行かれますと、さらに無料となっておりますので、ぜ

ひこの機会にお越しいただければと思っております。

本日の議事でございますが、これまでの「しあわせ倍増プラン2013」の重点審議事業のテーマから、「行財政改革推進プラン2013」のテーマに審議対象の事業が変更となっておりますので、事業の性質が少々変わってまいります。委員の皆様には引き続き活発なご議論をいただきますようお願いを申し上げます。

それでは、これからの議事につきまして源委員長に進行をお願いいたします。よろしくをお願いいたします。

○源委員長

ただいまご紹介ありました、お二人の新しい委員の皆様、どうぞよろしくをお願いいたします。

本日は、後ほど市長さんがいらっしゃるとのことでございます。委員の皆様はどうぞ緊張することなく、いつもどおりに活発な議論をしていただければと思いますので、よろしくをお願いいたします。

それでは、次第に沿って進めさせていただきます。

本日から行革推進プランの事業となります。今日とそれから次回の2回にわたって行革推進プランの事業を議論していくことになります。

本日の重点審議事業は、事業番号が46番になりますが、「総人件費の抑制及び職員のワーク・ライフバランスに配慮した人事管理」について、関連する事業を含めて、ご説明をお願いします。

<人事課 自己紹介>

○人事課長

それでは、総人件費の抑制及び職員のワーク・ライフバランスに配慮した人事管理についてご説明をさせていただきます。

まず、こちらの事業につきまして、平成26年度の実績としまして、2つの取組をしております。

一つ目は、定員管理計画に基づく職員数の管理でございます。定員管理計画は、ほぼ日本全国のどの地方公共団体も作成している計画で、簡素で効率的な行政体制を整備するために職員数の増減の推計を行い、適正な職員数を維持していくという計画でござ

ございます。

この計画に基づく職員の数値目標ですが、各年4月1日現在の目標値を定めており、27年4月1日現在の職員数については、消防職員と病院職員を除いた7,065名を目標値として掲げておりました。目標値7,065に対しまして、今年4月1日現在の数字は7,060名でしたので、5人の職員を減らしております。

もう一つの平成26年度の取組は、時間外勤務の縮減でございます。この時間外勤務の縮減につきましては、各部局で計画書を作成したり、時間外勤務の多い部署に対するヒアリングの実施、時間外勤務が減らないところにつきましては、改善計画書を作成させています。また、各局又は区役所ごとに数値目標を設定いたしまして、時間外勤務の縮減に取り組んでまいりました。

結果としましては、総時間外勤務時間数につきましては、平成25年度の実績が188万717時間であったところ、26年度は184万715時間と、数字自体は縮減を図ることができましたが、行財政改革推進プラン2013に掲げている取組指標の179万3,805時間を超過しております。

それから、プラン上ではもう一つ取組指標として、普通会計決算額に占める人件費の構成比を定めております。この普通会計は、総務省が毎年各自治体の財政力を比較するために使われる数字でございまして、一般会計に特別会計の一部を加えた範囲になっております。

こちらの普通会計決算額に占める人件費の構成比については、まだ昨年度の決算の数字が出ておりませんので、大変申しわけありませんが、未算出となっております。参考として、平成25年度の人件費の構成比につきましては、プラン上の17.0%の目標に対し、実績は16.7%でございました。

時間外勤務の多い所属には、職員を増員したところでございますが、これも先ほど申し上げました、さいたま市の定員管理計画の範囲内に基づいての職員の増員となります。単なる時間外勤務の多い所属に職員を増員するのではなく、新しい事業を開始したり、法律の改正によって事務が発生するなど、いわゆる仕事が多くなった部署について職員を増員しているところでございます。

数値目標の達成に向けて工夫した点につきましては、先ほど申し上げましたように局又は区役所における時間外勤務縮減の数値目標の設定や、各所属単位で時間外勤務表を作成して、その時間外勤務がどのように推移しているかといった可視化に取り組み

ました。

また、先ほどの増員についての補足事項になりますが、各所属の年間の総時間外勤務時間数及び月平均の時間外勤務時間数の算出と順位づけを行い、時間外勤務時間数の多い所属の把握と確認をした上で、職員の増員を図ったところでございます。

今後の課題と分析による改善点でございしますが、引き続き、時間外勤務縮減の数値目標設定と時間外勤務の可視化に取り組んでまいります。また、行財政改革推進部で外部の視点を取り入れた職員の働き方の見直しを進め、ワーク・ライフバランスの意識向上を図り、時間外勤務の縮減にも取り組んでまいりたいと思います。

以上でございます。

○源委員長

ありがとうございました。

藤枝委員、鈴木委員は初めてとなりますが、進め方としましては、事務局からご説明をいただきまして、内容について質問をさせていただき、その後、問題点や解決策について意見交換をしていきます。

では、続きまして、関連事業の説明をお願いいたします。

<人材育成課 自己紹介>

○人材育成課長

それでは、関連事業の「人財育成指針」による組織ガバナンスの確立「管理職力」と職場マネジメントの強化について説明させていただきます。

さいたま市では、「さいたま市人財育成指針」を策定いたしまして、これに基づいて職員研修を実施しております。

特に組織力の強化に対応できるマネジメント能力のある職員の育成が重要であると考えており、階層別に職員が昇格した場合に受ける「基本研修」において、職場マネジメントについて学んでおります。

組織力の強化には、管理職を中心としたマネジメント力の発揮が必要であり、具体的にはビジョンやミッションの明示と共有、課の業務の最適化など、特に課長職の意識的・継続的な職場メンバーへの働きかけを通じたコミュニケーションの活性化が求められています。

このことから、平成26年度からは「トップの意図が伝わる」マネジメント力の強化に向けて、これまで実施していた管理者研修を局長・部長を対象とする「トップマネジメントセミナー」と次長・課長級を対象とする「ミドルマネジメントセミナー」の2つに分け、より職位に合った内容としております。

さらに、課長職と市長が一つのテーマについて対話をする「課長特別研修」についても実施をしております。

基本研修の修了者数については、関連資料の下段に表で示しております。27年度についてはほぼ同数、同程度の数を見込んでおります。

以上です。よろしくお願ひいたします。

○源委員長

ありがとうございます。

続きまして、関連事業の41番について説明をお願いします。

<行財政改革推進部 自己紹介>

○行財政改革推進部副参事

お手元の資料の関連資料の41番をご覧ください。一職員一改善提案制度の推進についてご説明をさせていただきます。

この制度につきましても、職員一人一人の改善・改革という取組が日常的に継続され、職場におけるさまざまな業務改善につながるような組織風土の確立を目的として取り組んでいる事業です。

具体的な取組としましては、「月イチ改善」と言いまして、例えば会議の時間短縮、効率化といったようなテーマを決め、職場全体で毎月テーマに沿った改善を行っているほか、全ての職員が改善を実施する「業務改善強化月間」として、毎年8月の1か月を強化月間として設定し、職員全員が改善に取り組んでいます。

また、「カイゼンさいたまッチ」という名前で改善事例の発表会を開催しております。これは様々な改善の取組の中から、よりよい取組を選ぶもので、昨年度は6事例を選び、発表会を行いました。これは改善事例のアイデアやプロセスを職員間で共有すること、それから職員の職場に対する改善意欲の向上を図るために実施しており、表彰等も行っています。

これらの取組の成果としましては、資料にもありますが、この事業を始めた20年度の改善件数は398件だったものが昨年度は1万2,871件に増加しております。

また、「職場に改善改革の風土がある」と感じている職員の割合が、22年度は68.0%だったのが今年度の数字では81.7%に向上しております。

この一職員一改善提案制度は、今回の重点審議のテーマである時間外勤務の縮減に直接的につながる事例ばかりではありませんが、そうしたことにつながる取組の一つをご紹介しますと思います。

次のページをお開きください。

これは桜区役所の「さくらサポートシステム」という取組で、昨年度の「カイゼンさいたまマッチ」でベスト改善賞を受賞しました。

この「さくらサポートシステム」は、区役所内のそれぞれの課ごとに、時期による繁閑の差があることに着目し、課を越えて業務の協力を行う仕組みを整えたものでございます。何か事務的に人手が必要な場合に、簡単に他の課からサポーターをお願いするシステムで、業務としては誰でもできる簡単な封筒の開封や書類の取りまとめ、差替え書類の封入やそのチェック作業などで活用しており、結果的に業務が想定時間より早く終わることができたというような成果が出ております。

こうした取組の効果として、1つには時間外勤務の縮減がありますが、区役所内のコミュニケーションの醸成や、結果としてのワーク・ライフバランスの確保、それから事務処理ミスの防止という意味でも成果が出ています。ただ、時間外勤務の縮減に関しては、他にもさまざまな要因がございますので、単純に縮減効果が出ているわけではないかもしれませんが、今申し上げた効果につながっていると考えております。

以上でございます。

○源委員長

ありがとうございました。

それでは、関連事業の管理職への女性登用について説明をお願いします。

○人事課長

それでは人事課で説明をさせていただきます。

関連資料の管理職への女性登用をご覧いただきたいと思います。

さいたま市では、男女共同参画推進を図るため、女性職員の個々の能力や適性を踏まえまして、政策立案部門を初めとする職域の拡大と積極的な管理職への登用に努め

ております。

平成26年度につきましても、積極的な女性管理職の登用を実施するとともに、管理職へのステップである監督職（課長補佐級・係長級）への登用も積極的に行ったところでございます。

女性登用の基本的な考え方でございますが、ただいま申し上げましたように、業務の指揮監督あるいは組織を統率する監督職としての課長補佐あるいは係長職に積極的に女性職員を登用することで、課長職に昇進する前段階の職位のうちからキャリアを積ませ、管理職の養成を図るものとして、女性職員の管理職への登用拡大のためにも効果があるものと考えております。

平成25年度、26年度の管理職の登用状況の推移でございますが、対象となる職種は一般行政職で、例えば病院の看護師や、保育園の園長といった女性が多い職種の数字は除いております。管理職は課長級以上の職員（5級以上）と記載していますが、課長級以上の職員は、課長、次長、部長、局長の4段階の職員を管理職と称しております。その前段の職位である4級職員の課長補佐級あるいは3級の係長級を監督職としております。

一般行政職の場合は8級制を採っております、8級の職員が局長で、一番職位が低い職員が1級の主事となっております。市役所に新規採用されますと、主事や技師という職名が与えられ、そこからキャリアを積んでいき、2級である主任、3級である係長あるいは主査、4級である課長補佐、5級の課長、6級の次長、7級の部長、8級の局長といった登用の段階があります。

○源委員長

ありがとうございました。

それでは、事業のご説明がございましたが、内容についてのご質問の前に1つだけ、私から確認させていただきたいと思っております。今回の重点審議になっている「総人件費の抑制及び職員のワーク・ライフバランスに配慮した人事管理」をやることによってどのような効果をもたらそうとしているのでしょうか。今までのしあわせ倍増プランの事業には、プランの中にアウトカムというか目的が記載されていましたが、こちらの行革推進プランの方には、そういった記載がなかったものですから、この事業をやることによってどのような効果を狙っているかご説明をお願いします。

○人事課長

分かりました。

これは非常に難しいところで、皆さんの目から見ても効果が分かりづらい部分があるかと思えます。まず、総人件費の抑制という部分につきましては、残業を減らすことで総人件費の抑制にもなってくるのですが、残業を減らすことによって職員のワーク・ライフバランスを図り、ライフの部分で良い影響が出るのではないかと期待しております。

一方、総人件費を抑制すれば、当然その分の費用を他の事業に回していくことができますので、そういった市民サービスへの向上にも効果があるかと思えます。また、総人件費の中の一つの部分として、残業代という時間外勤務手当が入っているのですが、残業を減らして職員を本来配置できるところに配置できるといった考え方もありますから、そういった複合的な要因がかみ合ってくると考えております。

○源委員長

分かりました。

そうしますと、今言われたことの一つは、家庭、地域、自己啓発に係る個人の時間を持てて、健康で豊かな生活ができるという職員へのインカムと、もう一つは、今おっしゃったような人件費の抑制を通して配置すべきところに職員を配置し、それが市民サービスの向上につながるんだという2つの面があるということでしょうか。

それでは、その点を踏まえて議論を進めていただければと思います。

まず、ご質問の方はいかがでしょうか。

大内委員からどうぞ。

○大内委員

まず、時間外の関係で質問させてください。

どの業務で一番時間外勤務が発生しているかという分析は入っているのでしょうか。

○人事課長

統計としての分析はしていません。市役所、区役所で色々な所属があるので、一概には言えませんが、例えば区役所の窓口部門でしたら、開庁時間の窓口対応やケースワーク等の対応がありますので、そういった窓口対応等以外でやる仕事が時間外で回ってきます。あるいは本庁部門ですと、例えば企画立案を中心にやっている部署が多いので、企画立案に割く時間も多く、資料作りであるとか、イベントの用意であると

か、そういったものが残業時間に回ってくるものと思います。

○大内委員

友人に一度聞いたことがあるのですが、議会開催中は残業が多くあると聞いているのですが、いかがでしょうか。

○人事課長

そうですね。おっしゃるとおりだと思います。議会から一般質問であるとか、代表質問などがあります。

○大内委員

答弁書作りはあるのですか。

○人事課長

答弁書作りは当然あります。議会は年4回の定例会がありまして、ある程度限られた期間でやるものですから、その期間は資料作りですとか、答弁書作りがあります。

○大内委員

次にマネジメントのことでお伺いします。

先ほどの説明を聞いていると、部下が増えていく過程で級や職が上がっていくように感じるのですが、例えばスペシャリストのようなものはないのでしょうか。例えば、プログラマーでしたら、プログラマーを束ねてマネージャーになっている人もいますが、マネジメントが下手だけれども、プログラムを書かせたら天才のような人がいます。その人は別にマネジメントをしなくて、プログラマーとして生きていけばいいので、そういう意味で部下を管理する組織の一員としてなのか、専門職として等級が上がっていくのか、そのあたりの分野の発想はあるのでしょうか。

○人事課長

今おっしゃるとおり、一つの業務にずっと携わることがスペシャリストの養成になるということで、専門的な知識を要する業務に関しましては、幾つかの分野において職員が手を挙げた場合に専門性をとっております。例えば、区役所の戸籍住民票の関係ですとか、生活保護のケースワーカーなど、そういった業務に関しましては専任と呼んで、税専任であるとか戸籍専任といったスペシャリストを作る取組はやっております。

○大内委員

分かりました。

あと2点だけ質問させてください。改善提案のことで質問申し上げます。

この調査については記名式でしょうか、無記名でしょうか。

○行財政改革推進部副参事

改善提案については、記名でやっております。

○大内委員

改善提案ではなくて、アンケートの方です。

○行財政改革推進部副参事

これは無記名でやっています。

○大内委員

分かりました。

それと最後にもう1点、部署間の異動はどれぐらいの頻度なのでしょうか。

○人事課長

これもいろいろと職種によって異なるところですが、入庁してから主任になるまで、大体22歳で大学を卒業すると主任になるのが32、33歳ぐらいになります。そのぐらいの20代、30代の職員ですと、1つの部署を大体3年から5年で異動し、監督職あるいは管理職になりますと、それが短くなりまして、2年なり3年なりで異動となります。

○大内委員

分かりました。ありがとうございます。

○源委員長

ご質問は他にいかがでしょうか。

○田矢委員

よろしいですか。時間外の件で、お示しいただいた資料というのはあくまで総時間外数となっていますが、これをもう少しブレイクダウンしたものというのをお持ちなのでしょうか。例えばヒストグラムで、残業時間20時間まではどれぐらい、20から30はどれぐらい、10時間刻みでどういう分布になっているのでしょうか。

○人事課長

時間の分布というのを持っていません。

○田矢委員

通常会社ですと、大体20時間まで残業したのは何人ぐらい、20から30は何人、50時間だったら何人、100時間だったら何人と大体把握してまして、特に多い人はアラ

ームがあって管理するのですが、そういう管理はされていますか。

○人事課長

何時間までという統計はとっていないですね。

○源委員長

他にご質問はないでしょうか。どうぞ。

○田矢委員

すみません。もともと課ごとに定員等もあるし、時間外勤務もあるので、そもそも定員とも関わってくる業務量は把握されているのでしょうか。あとは当然人を割り当てる場合に、季節性などもあると思いますが、その考え方というのはどのようになっていますか。

○人事課長

業務量は基本的に各所属にヒアリング等を行いまして把握をしております。季節性という話がありましたが、例えば人事課ですと、4月の人事異動に向けて1月から3月は忙しくなったりしますが、基本的に市役所の人事異動のサイクルは、年度ということで考えておりますので、あまり年度途中で異動というのは、人事課からは積極的にやっております。先ほどのさくらサポートシステムの紹介がありましたけれども、例えば主査以下の職員については、局長と区長の権限で、局区内で異動させるシステムは作り上げていますが、例えば4月から10月まではA課に行って、11月から3月はB課といった柔軟性のある人事異動はやっていないです。

○田矢委員

ちなみに定員の考え方というのは、業務量のピークと当然季節性があつた中で、定員はどのあたりに合わせた形で設定されているのでしょうか。

○人事課長

実際これだけ残業が多いと、ピークに合わせるのではなくて、平常時の勤務に合わせているというのが実情です。

○田矢委員

大体1人当たり何時間ぐらい残業されているんですか。

○人事課長

年間の全平均で大体月22～23時間です。

○田矢委員

月間はどうか。

○人事課長

月間ですと、多い職員は1カ月200時間超える職員もおります。

○田矢委員

一度報道されませんでしたか。私も少し違和感があって、そんなにやったら死んでしまうのではないかという話が出たかと思いますが、その辺はどのようなのですか。

○人事課長

残業だけが原因ではないとも思いますが、ここ数年は心の健康を不調にする職員が増えておまして、残業や業務の質も総合的に踏まえて、やはり仕事が原因で体調が不調になる職員は多いと思います。

○中村委員

細かいことになるのかもしれませんが、時間外の測定方法はタイムカードとか自己申告とかパソコンの時間と照合しているとかいろいろあるじゃないですか。それは今、現状はどうなっているのでしょうか。

○人事課長

基本的には時間外勤務命令というものを所属長が所属課の職員に対して命令をするという命令書がありまして、そこに職員が例えば5時15分から8時まで業務をしますと所属長に残業する前に自己申告をいたしまして、所属長がそれを確認する形になっております。翌日、出勤時に何時まで残業をやったのか所属長が確認をするので、タイムカードやパソコンの照合といったものは、今は行っていません。

○中村委員

命令書には20時と書いてあるので、これが今の180万時間という総時間外勤務時間のベースになっているのですか。それとも、例えば、申告時に20時と書いたけれども、仕事がすごく多くて帰ったのは21時になりましたという場合には、21時がこのベースになっているのですか。つまり数字だけを見て議論していいのかどうかということ把握しようと思って、こんな質問になっているのですけれども。

○人事課長

実際に勤務した時間を最終的には記入しております。

○中村委員

それは非常に確からしいベースのデータになっているということですね。

○人事課長

はい。

○中村委員

分かりました。

○源委員長

どうぞ。

○鈴木委員

No.38の組織ガバナンスの確立という事業について、特に課長職に力を入れて事業を行ったということですが、この課長職に力を入れた理由というのはなぜですか。

○人材育成課長

主に研修事業で、やはり組織の中で課をまとめている課長が業務の中心であり、マネジメント力を一番発揮していただきたいのが課長であるという考え方からこういった進め方をしています。

○鈴木委員

恐らくマネジメント力が個人個人で身についていくと、組織全体に広がっていくのだろうと推測しますが、階層のもっと下の方々もいらっしゃいますよね。そういう方々に対する研修は、何かしているのでしょうか。

○人材育成課長

そうですね。委員のおっしゃるとおり、中心であるのは課長ですけれども、課長に上がっていく前の主査から、マネジメントというものはどういうものかということからマネジメントの実践まで、段階を踏みながら研修は入れております。ウエイトが職位に合わせて少しずつ多くなっていき、研修の中身を濃く課長に向けてしていくような形で準備段階として主査研修からマネジメントのことは学んでおります。

○鈴木委員

もう少しよろしいですか。その研修によって実際強化された面や、具体的に残業時間が減ったとか、そういう効果はありますか。

○人材育成課長

なかなか研修というものは、効果の判断特定が難しいので、研修を受けたからすぐにとということではないですが、意識の向上には結びついていると思います。

○鈴木委員

分かりました。ありがとうございます。

○源委員長

ありがとうございます。

それでは、委員の皆さんがお考えになる課題とそれから問題解決へのご意見というのを、委員の皆さんにカードに書いていただいて、ここに張ってからまた議論をしていく方法をとらせていただきます。

こちらの評価は、別に査定を目的としているわけではありませんので、改善のための効果として、ぜひその議論の中に所管課の皆さんも一緒に入っていただき、意見交換をしながら、よりよい解決方法を検討させていただきたいと思います。

それでは、お手元に付箋がそれぞれございますので、委員の皆さんでそれぞれお考えをお書きいただければと思います。

○源委員長

それでは、今から意見交換しながらやってまいりたいと思います。

まず、委員が考える問題点というところでございます。

問題、課題の見える化が不十分ではないかということですが。

○田矢委員

部単位で取組計画書、ヒアリング、改善計画書の作成等を行っているとありますが、中身を拝見していないので分からないのですが、根本的な解決ではないのかなと思います。この取組が市全体としての問題として考えていないのかなと。

○源委員長

問題意識ですね。時間外の実態が定期的に幹部で共有されているかという付箋も共通かもしれませんね。

○田矢委員

これも民間企業ではご承知のようにブラック企業と言われてたりするので、ものすごく指摘されます。例えば時間外勤務が月80時間を超えてくると、すぐ目をつけられて、それこそ社長に呼びつけられるようなところもあります。毎月把握して、問題だと思おうと、社長から直接指示が行くほど重要な課題になっています。本当に100時間の時間外勤務が執行されているとすると、ワーク・ライフバランスも含めてなのですが、問題を課に落としているだけ、形だけになっているのではないかという問題ですね。

○源委員長

それともう一つ関連して、残業が生じる理由を各部署、各時点で分析できているだろうかという現状把握のところですか。こちらについては何かご意見ありますか。

○鈴木委員

それは私が書いたのですが、残業はそもそも仕事量が多いだけじゃなくて、1人で仕事をしているわけではないので、いろいろな人との関わりの中で滞ってしまうものが残業として出てくるのではないかと思います。コミュニケーションの中で解決できるものなのか、それとも人を増やせば解決できるものなのかもう少し分析できると、何か次への解決策というのが見えてくるのではないかと感じました。

○源委員長

今おっしゃったのは、実態は一体どうなのかということですね。

○鈴木委員

そうですね。

○源委員長

実態の共有もありますけれども、問題が認識されているのだろうかという部分ですね。問題、課題の見える化がどうも不十分ではないかというようなご指摘がありますけれども、いかがですか。

○人事課長

見える化が不十分ではないかというご意見につきましては、通知を出したり、あるいは幹部の職員が集まる会議で、総務局長から話をしたりですとか、そういった問題提起はしていますが、それが全部、全ての組織を通じて、果たして同じ方向に向かっているのかといった点に関しては、人事課としても何かやるべきことがあるのではないかと考えています。

○源委員長

今のご意見をお伺いして、何かやるべきこと、できることがあるのではないかとということですね。

○人事課長

口を酸っぱくして言うというのがありますが、当然いろいろな所属がありますので、恒常的な残業が当たり前になっているような部署も、もちろんないとは言えません。そういったところへの働きかけというのは、何らかの方法があるのかなと思います。

もう1点、残業が生じる理由で、先ほど委員からコミュニケーションだったり、あるいは担当を分担すればというようなお話があったと思うのですが、やはり人員とのバランスもありまして、1人の職員が専任でやっている事務も必ずしもないとは言えないのです。だから、特定の人がいなくなかなか仕事が進んでいかない面がありますので、人員をきちんと確保できれば、担当を数人置くことができると思うのですが、そういったところも人数の問題とあわせて考えていかなければなりません。そのあたりのいわゆるワークシェアリング的な部分は、担当が少ない中ではマニュアルを作ったりして、各所属長のマネジメントでやっているところですが、それが全体的に浸透していけば、もう少し残業は減るのではないかと思います。

○源委員長

こういう分析の課題であるとか、見える化とか何が課題かという点については、現状に対してどうしたらよいかという意見も幾つかございますので、また後で意見を伺えると思います。

続いて、他の問題点ですが、有休、育休はとりやすいか心配、リフレッシュする時間が必要という意見がありますが。

○島田委員

真逆のことを言っていますが、残業して疲れているときに仕事の効率は上がらないのではないかなと思います。

○源委員長

ですので、有休、育休が取れるような仕組みにした方がよいということですね。有休、育休というのは、職員の皆さんは取っていらっしゃるのでしょうか。

○人事課長

まず育児休業につきましては、女性の場合、対象になる職員は全員育児休業を取っております。育児休業を何年取るかというのは、保育園に入れるかどうかといったことを含めまして期間の長短はありますが、女性職員は全てとっております。ただ、男性は、やはり圧倒的に数は少なくなってしまう。

それから有休につきましては、大体年間に12日ぐらいは平均で取っております。ただ、当然言っていることが裏腹になってしまいますが、一方では残業を減らしなさい、一方では有休をもっと取ってくださいと言うと、その着地点はどうするのか、かなり矛盾を抱えながら言っているところもあって、バランスを考えるのに非常に苦慮して

います。

○源委員長

そのバランスも解決策を考えるには必要になってくるということですね。

次に、議会の資料は簡素化できないかという意見がありますが。

○大内委員

人事の皆さんが感じているジレンマはやはりあると思います。議会に出すような資料について、いろいろな機械を使うとか、もう少し簡便にしていくとか、資料作りの時間そのものを減らせないだろうかということですね。

○源委員長

何かご意見ありますか。

○人事課長

これは難しいですけども、本当に新規で作る資料というよりは、前回使った資料の数字を更新することが多く、膨大な資料になってはいますが、一から作る資料というのはあまりないと思っております。最近パソコンも上手に使う職員がおりますので、定量的な資料については、それほど苦にはならないのかと思います。

また、議会に限らず、会議の資料などについては簡素化することをどこの所属でも心がけていると思っておりますし、同じような資料は作らない方が楽ですし、説明されるほうも資料によって書き方が違うと混乱しますので、使える資料は全部使い回しをしています。

○大内委員

分かりました。

○源委員長

次に鬱状況と心の健康を把握する仕組みはありますかということですが、これはいかがですか。

○人事課長

これも人事課で所管している取組になりますが、月に80時間以上の残業を行った職員に対しましては、まずは所属長に対してこの職員は時間外勤務を80時間以上やっていますという通知を出しまして、今後気を付けるよう連絡をします。それが改善されずに、例えば3カ月間80時間以上の時間外勤務が続いたとか、あるいは月100時間を超えた職員がいるときには、一步踏み込んで各区役所又は本庁にある健康相談室に健康

相談員という看護師や産業医がいますので、そういった人たちに自分の状況を話すように勧奨をしています。

○大内委員

産業医には全員いらっしゃっていますか。月を変えながら全職員が受けられるような体制にはなっていますか。

○人事課長

基本的に受けられます。産業医はいなくても、健康相談員が日中はおりますので。

○大内委員

それは外部の方ですか。

○人事課長

外部の看護師なりドクターを非常勤の職員としてさいたま市で任用いたしまして、その方に相談していただくこととなります。また、人事課にも安全衛生を担当している係がございまして、そこに保健師が2人おりますので、その保健師に対しても相談ができるようになっています。

○大内委員

例えば、自分の心が残業で苦しいという話は上司には言いにくいと思うのです。そういう意味で、例えば産業医のような第三者の方にお伝えして、産業医の方が上手に上席の方に伝えていただくことで、心の悩みをケアしてあげたらいかがかと思ったのです。

○人事課長

産業医の方が直接上司にというシステムは採っていないです。

○大内委員

人事は情報を吸い上げますよね。

○人事課長

はい。本人が情報を提供していいという了解が得られた場合には上席の方に連絡します。

○大内委員

やはり同意が要るのですね。

○人事課長

これに関連しますが、心因性の疾患に罹患してしまうと、かなり長くお休みする職

員が一定数おりまして、先ほど職員数が7,065人で職員定数内におさめているというお話をさせていただきましたが、実際その7,065人の中には休んでいる職員の数も含めております。そういった意味では、休んでいる職員がいる部署の係あるいは課になると、残業を減らそうという取組をしながらも、やはり職員が1人欠けてしまうと、その分をカバーするため、なかなか残業が減っていかないという連鎖も実際にあります。

職員がいなくなったことに対しては、なかなか正職員を配置するということができないものですから、どうしても臨時的にアルバイトの方をフルタイムより短い時間で事務補助的な仕事をしてもらうことで配置していますが、そういったところで業務量と人員のバランスの差が出てきています。

○源委員長

ありがとうございます。

○鶴沢委員

質問よろしいですか。人事課にお聞きしたいのですが、職員は足りないと思っているのですか。

○人事課長

実際、今申し上げましたように、そういった欠員が出てしまっている部署に関しては、やはりなかなか満足した業務量に見合った職員が配置されているというところには至っていません。

○鶴沢委員

1日の作業も一定で残業に至るまでのその経緯の中で、その仕事の量は1日でできるかできないか検証をしているのですか。

1日の仕事の量というのは、必ず1日の事務でやらなければならないという時間の中で大体の目安があるわけです。その中で各部門の各職員がやる1日のノルマの仕事量を必ず超す量の仕事がさいたま市としてあるのかどうか。

○人事課長

必ずしも毎日あるということではないですが、当然1人職員が欠ければ、その分の業務をやっている職員の分を他の職員がカバーしなくてははいけませんので、仕事の量というのは増えてくるのかなと思います。

○鶴沢委員

今の職員配置は、通常であれば1日で残業をせずにできる範囲なのか。そこが一番

の問題です。

○人事課長

これも各職場でいろいろな状況があるのですが、例えば、日中区役所でお客様に対応して、1日ケースワークの業務をしているということになりますと、そのケースワークの記録を書く時間というのがなかなか日中に取りれないことになります。あるいは電話がかかってきて、それに対応して時間を取られるということになると、どうしても時間外にやらざるを得ないというようなところもあります。

○源委員長

問題がいくつか出て、いろいろ意見を伺っておりますけれども、それらも踏まえつつ、こちらの解決策を活用していただけるかもしれません。ただ、全て整理できていないのですが、まず時間外を減らすために業務を減らすあるいは見直すという意見が出ています。

○田矢委員

すみません。これはどちらかという議会資料に対応するのですが、先ほど努力されていると伺いました。一般に業務量について、いろいろ現場の人に聞くと報告が多いと言います。これは役所に限らずどこでも大体そうなのですが、現場に行くと報告で時間が潰れることが多くあって、いろいろな部署がいろいろな報告を現場に求めるので、簡単に言うと、要らないものをどう減らすかということと結びつけて、時間外縮減に取り組む必要があるのかなということで書かせていただきました。

ただ、今までの議論で市役所は本当に忙しくて大変ということをおっしゃっているのですが、一般論からいうと楽という意識があったので、今は鬱の問題であるとか、残業時間が多くて大変ということを知って、実は少し驚いています。

○鶴沢委員

企業コンサルを入れて、業務査定をして、市役所の1日の仕事量は、ここが普通なのだというものを市民に理解してもらわないと、市役所が楽という意識がいつまでたっても抜けないと思います。

○源委員長

コンサルタントによる業務の検証ですけれども、どうですか。

○田矢委員

よく本とかテレビに出ているのですが、例えば、製造業であると1人1個作るのに

何秒かかるか計測することで、効率が分かるのですけれども、ホワイトカラーなので、これが電話とか書類とか窓口の対応などが、定量化できるのであればともかく、やはりそこは非常に難しい。

ホワイトカラーの問題は、そういう形で定量的にやらないが故に、例えばいわゆるワーク・ライフバランスを嫌がる人や、帰って自分の趣味をやりたいという人もいれば、生活給の一部になってしまう人もいます。それは当然なので、逆に言うと残業を前提として仕事を割り振る可能性も十分にあって、先程の見える化もそうなのですが、そこに着手しない限りは忙しそうに見えないという問題点がありますので、これをどう解決するかというのが根本的な問題なのだろうと思います。

○大内委員

多分、ずっと例年度やってきたから作り続けるというような資料があったり、追加資料もきっとあろうかと思うので、今おっしゃるような見直しもあったら良いですね。

○田矢委員

既得権のようなものが当然あるはずなので、業務を減らさないと、なかなか上司の方でコントロールできないのをどうするのが少し難問なのかなと思います。

○中村委員

対応のアプローチを考えるに際しては、コンサルを入れて、定量的な仕事量とか、定量的な定員とか、定量的な残業時間とかがきっちり決まるなんてとても思えません。それはホワイトカラーの仕事の性質からして難しい。だとすると、幾つか書いているのだけれども、要は仕事を残業してまでやっている人は、「私は仕事をしているんだ。どうして早く帰れと言われなければならないのか。」という意識が当然あるわけだし、要は一律に帰れという、そういうコミットメントをトップから出してもらって、水曜日は20時以降は残業してはいけないと。議会が開会しているときは仕方がないとか、いろいろ抜け穴がひょっとしたらあるのかもしれないけれども、そういう仕組みをつくらないと時間外は減らないと思います。

減った時間でできる仕事が適正だというアプローチでいかないとワーク・ライフバランスなんていうのは出てこないと思うし、要は時間が減れば不要な仕事から減っていくわけで、必要な仕事は当然残るというアプローチが必要なんじゃないかと思いますが、いかがでしょう。

○源委員長

時間が減れば自分たちで優先順位をつけるということですか。

○中村委員

はい。

○源委員長

各課単位で早帰りデーをつくと書かれた付箋は、中村委員ですか。

○中村委員

早帰りデーをつくとか、3カ月に1回ぐらい有給休暇の取得促進のために休みの制度をつくと。

○源委員長

なるほど。そうすると、例えば議会以外の時期に一律の退庁時刻を決めましょうということですね。これは幾つかの今の議論の中でのご提案ですね。仕事をする時間を減らせば優先順位がつくのではないかということです。

○中村委員

それだけではうまくいかない可能性があるので、併用するという考えもあると思います。

○源委員長

いかがですか、何かご意見はありますか。

○人事課長

ノー残業デーというものが既に毎週水曜日にございまして、基本的に水曜日は定時で帰りましょうと呼びかけているところです。昨年からのプランに掲げた取組を行っておりますので、ある部局では自主的に水曜日以外もノー残業デーを設定しているところもございます。ただ、委員さんがおっしゃるように、やはり限られた時間で、限られた仕事をするというような意識付けにはなりませんので、そういった取組の拡大ができると考えております。今は一部の部局でしか週2回のノー残業デーを実施していませんけれども、全庁的にやればそれなりの効果はあるのかなと思います。

また、有給休暇の取得に関してですが、今年度からこの取組の一環といたしまして、今ちょうど夏休みの時期で、さいたま市の職員は夏休みが5日間あるのですが、7月から9月までの間に夏休みの5日に加えて3日プラス年休で取りましょうという呼びかけをしております。

併せて、年次有給休暇につきましては、先ほど平均して12日ぐらいということでお話

をさせていただきましたが、14日の取得を目標にして取り組みましょうという呼びかけをしております。数値目標ではないのですが、それを実現するための管理表の作成を人事課で提案しまして、計画的な取得に努めるとともに、本人だけではなく、周りの人が見えるようにあるいは上司も見えるように、統一したフォーマットで管理するよう今年度から始めております。

○源委員長

今、目標とありましたが、課単位で縮減目標を決め、全庁的に目標達成率を競う大会をするという付箋もありますね。

○鵜沢委員

今だって窓口で申請を待っている部分があるのに、時間を減らすと言っていると、やはり市民に対してのサービスが懸念される。また窓口で30分も40分も話す人もいるので、そういった場合に専用の人を配置してもいい。

○源委員長

先程の話ですと、残業代が減ると総人件費が減って、それで別の人を雇って市民サービスの向上ということでしたが。

○人事課長

本来は、人件費に回すのではなくて、当然市民サービスの向上のための事業に回すというのが趣旨ですが、こういった状況もありますので、残業代を減らした部分で人を雇えるのであれば、その部分に転化して効果を出していくことになります。

○鵜沢委員

市役所の中で時間がかかる業務は確かにあるんですよ。それで他の業務ができないという部分があると思います。

○源委員長

その専門の方とか、申請時期等で忙しいときは臨時職員をとか、何かアルバイト化できる仕事はないかと書かれた付箋もあります。

○人事課長

育児休業であったり、長期の病気休暇を取得した職員に対しましては、その代替ということでアルバイトを配置しているところなのですが、付箋にありますように申請時期等の繁忙期にはというようなお話につきましては、これもやはり例えば税申告の忙しい時期では、課税部門ではかなり大人数のアルバイトを雇いまして、できるだけ

業務を振り分けていくことはやっております。

○源委員長

先ほどの話ですと、仮に目標値を立てて減っていったとしても、それで市民サービスの向上に影響は出ないようにするということですね。

○人事課長

そうですね。そのサービスがなかなか見えづらいというのはありますね。

○源委員長

それから、多分同じようなことだと思っておりますが、桜区のように繁忙時に応援するチームの創設、各課の横のつながりを良くして、さくらサポートシステムのように広げて助け合う。

○行財政改革推進部副参事

私どももこれは良い取組だと思っております、桜区でもさくらサポートシステムについて説明会をやって、ぜひ皆さんもやってはどうですかというような声かけはしています。ただ、なかなか各区の事情等もございますし、この取組自体が時間外勤務の縮減につながっているかどうかというところの検証まではできておりません。ただ、いろいろな効果はあると思っておりますので、そういった意味では、この取組はもう少し広げられたらよいと思っております。

○源委員長

何かさくらサポートシステムについてはございますか。

○田矢委員

さくらサポートシステムの考え方は非常に良いと思うのですが、これはどちらかというと融通なので、私はどっちかというと専用チームとして書かせていただきました。先ほどお伺いしていても、例えば病気で辞めたり、また育児など色々なことが色々なところで発生しているので、これだけの規模だと、逆にサポート的なチームを作った方がむしろやりやすいのではないかと。人事異動までやると大変だとおっしゃっていたので、人事異動までいかないとなると、繁忙を調整するような部隊のようなものがあつた方がやりやすいのかなと思っております。

○源委員長

これは一つのご提案にしたいと思いますね。

○人事課長

さくらサポートシステムの関係で少し補足なのですが、実は岩槻区でも類似の取組をやっておりまして、岩槻区内に配置されている職員の今までの経歴を全部上司や区長が把握しまして、例えば以前に税務をやっていた職員がいた場合、税部門の繁忙期などに何かできることができないかというチームのような形で取り組んでおります。まだ実績は出ていないのですが、そういったものも視点としては非常に良いかなと思っています。

○源委員長

チームを広げてということですか。

○人事課長

そうですね。経験がある職場、経験のある仕事を助けにいくというシステムを考えているとのことですね。

○源委員長

どうですか。

○田矢委員

このやり方には一つの問題点があって、結局いい人にその仕事が行ってしまうので、例えば頼みやすい人に集中するとか、大体どこもそうになってしまいますから、それはそれで不公平感が出てしまうのかなと。先程からお伺いしていて、業務を属人化させるのは、市の業務としてはやはり問題だなと思います。その人が倒れたらどうするかというのは、危機管理上も危ないなと思ったので、そこはやはり複数でというかマルチタスク化をやったほうが良いかなと思います。

○源委員長

先ほどの目標を決めて目標達成率を競う大会をするとか、時間外勤務これ以上はだめ、限度時間が必要というのも何か目標を決めるということになるのですか。

○岡田委員

残業時間を何時間やると危険水域と出ていますよね。200時間というのは、やはり人が壊れてしまうので、限度以上はさせないというのは、どんな仕事であってもその必要があるかなと思いますね。

○人事課長

残業200時間というのはどんなレベルかと言いますと、毎日月曜日から金曜日まで普通に勤務をして、夜12時ぐらいまで残業して、さらに土日もあると200にはな

なかなかないです。

○岡田委員

仕事の中身ではなくて、人として生きられないです。

○源委員長

人として生きられない、ワーク・ライフバランス、健全な健康というところでございますね。

あと、時間外の縮小について、例えば縮減目標とかありますが、管理者の評価に組み込むというご提案があります。

○田矢委員

管理者の研修のところでもおっしゃっていましたが、まさに業務をコントロールするのがマネジメント能力だとすると、それはマネジメント能力の端的な指標なので、もう組み込んでいращやるのかもしれないですが、そこを管理者の評価として組み込んでやっていくということかな。

○人事課長

さいたま市は人事評価をやっておりまして、管理職、非管理職で目標管理等の仕組みがございます。それで時間外勤務の縮減については、目標を立てなければいけないというレベルまでは達していません。当然そういった時間外の縮小などについて、所属長なり管理職のマネジメントということで指導しているところですが、全員が何%縮減といった項目は、まだ現在では立てていません。

○源委員長

全体でやらないと、あまり意味がないですかね。これは一つの方法、アイデアですが。

他にも、業務のアウトソーシング、民間活用はいかがかという付箋がございます。

○内田委員

すみません。私も職員の方のワーク・ライフバランスに対して評価するというのはどうも違和感があったんですけども、人件費の抑制というのは、民間企業にとっては当たり前の話で、どこの会社でもいろんなことをやっています。それで、人件費の抑制をするために、やはり効率化、合理化というのは永遠の課題で、各企業ともみんないろいろなことに取り組んでいると思います。今までもお話がいろいろ出ていますけれども、そういったものほとんど取り組んでいますよね。そのうちの一つとして、

例えば先ほどもアルバイトを雇うという話もありましたが、やっている仕事をアウトソーシングして、人件費を抑制するといったことは取り組んでいらっしゃるのか、若しくは取り組まれたらいかがかなということでお話ししました。

○行財政改革推進部副参事

アウトソーシング、いわゆる業務委託につきましては、必ずしも市の職員がやらなくてもいい業務はありますので、行革推進プランにも出ておりますけれども、例えば公の施設の管理運営を指定管理者制度ということで民間業者をお願いしているとか、さまざまな業務でかなり業務委託を行っております。さらに、内部庶務的な事務も人事課でやっているのですが、総務事務センターということで業務委託をするなど、そういう取組はしているところです。

○源委員長

もっとやったほうがいいのではないかということですかね。

次に、各自の業務の進捗情報を共有、可視化し部署全体で共有するという付箋ですね。

○鈴木委員

内容については先ほど言ったようなものです。

○源委員長

こちらに関しては共有する取組をしたらどうかということですか。

○鈴木委員

そうですね。やはり1人で抱えてしまって、だから残業が長くなる。その理由にもよるのですが、1人で抱えてしまうと、窓口での対応が定時のときになってしまっ、そのケースワークのまとめを書くので残業してしまうのであれば、その仕組みを何か変えない限りは、絶対的に残業は減らないわけですよ。なので、その進捗状況を丁寧に見えるようにして、何か問題を見つけて解決するということです。

○源委員長

つまり重要というか、一番影響を与えているのは何かということですか。

○鈴木委員

そもそも1人当たりのケースワークの数が多いのが原因なのか。1人当たり丁寧に時間をかけているのが原因なのかというのは、ただ残業量が長い短いだけでは測れないわけですね。

○源委員長

質の問題ですよ。

○鈴木委員

そうですね。それが分かるような進捗状況の把握を部署内全員で見られるようにすると、何か解決策が出てくるのではないかなと。

○源委員長

一律に短くするという目標設定もあるが、一方で一体どういうところに一番時間がかかっているかという点ですね。

○行財政改革推進部副参事

今、行財政改革推進部で、先ほど少し説明にもありましたが、今年度外部の視点で働き方の見直しをするという取組をしております。今、何に時間がかかっているかという現状分析が必要だということで、この7月から始めたばかりなのですが、モデル課を選んで、そこで業務委託先のツールを使い、朝に仕事の予定を立て、終業時に実績を書くことで、その差を視覚化しています。想定よりも何に時間がかかっているのか、本来やるべき業務は何で、そうでないというところに何故時間がかかっているかといった業務分析をした上で、それを変えるためにはどうしたらいいかという取組を今年度進めておりますので、それをやっていくことで少し見えてくるものがあるのではないかと考えております。

○鈴木委員

外部の方を入れて一緒にやっというのでしょうか。

○行財政改革推進部副参事

いわゆるコンサルタントなのですが、コンサルタントが直接私たちの仕事を見て業務分析をするということではなく、外部のサポートあるいは外部の業者の持っているソフトウェアを使って、自分たちで業務を見直すといいますか、実際どういう業務に時間をかけているかという分析をして、自分たちでそれを解決するためにはどうしたらいいか所管の中で会議をやって解決していくという取組です。

○源委員長

自己分析みたいな話ですか。

○行財政改革推進部副参事

そうですね。

○大内委員

手法的にはTQCですか。

○行財政改革推進部副参事

製造業ではないので、また少し違うと思うのですが、ホワイトカラーという職の生産性向上のために、例えばタイムマネジメント、時間管理をどうするか、現状分析をして、先ほど委員の方がおっしゃっていたように、何に問題があるのかというところを見える化して、それを把握した上で解決するにはどうしたらいいかを考えていくという取組です。

○源委員長

中村委員、何か。

○中村委員

あまり生産的な意見ではないかもしれないので、言うことを躊躇してしまうのですが、私もそういうタイムマネジメントの分析をしたことがあります。それはそれで一定の効果があると思います。だから、一生懸命やる必要があると思いますが、昔は本当に終電がなくなるまで仕事をしてタクシーで帰るという時代も、もちろん私自身もあったわけですが、それが大分変わって、こういう会合にも出席できるようになりましたが、その一番大きいファクターは何なのかというと、もちろんミクロのタイムマネジメントも必要かもしれませんが、制度で早く帰れと言うこと。周りの人たちは本当に早く帰っているじゃないかというのが見えてくると、自分も早く帰らなければいけないというのが組織全体に浸透していきます。これをどのようにつくるかというのが一番大きな時間外縮減のファクターだと思います。

ミクロのアプローチとマクロのアプローチを組み合わせるとするのは、先ほども申し上げたとおりですけれども、ファクターとして大きいのはどちらかということの後者ではないかなと思いましたので申し上げます。

○源委員長

現状分析を自分でやるということに意味があるということですよ。しかし、制度的にも帰れという仕組みを組み合わせることが必要なのではないかというご意見ですが、何か今のご意見についてございますか。

○田矢委員

中村さんがおっしゃるとおりで、一番強力なのは営業管理でタブレットを持たせて、何をやったか30分ごとに全部書かせたら結構分かるのですが、人が耐えられないと思

う。

○源委員長

管理されているということですね。

○田矢委員

ただ、本当に組織・課の上司が、会議は何をやっているか理解できていないとしたら分析はやったほうが良いし、本人も理解できていないのであればやったほうが良いのですが、問題は抵抗がものすごく強い。特にあまり働いていない人ほど、抵抗が強くて、本当の報告を書くかどうか分からないので、むしろ僕は実際の結果としてはムードをつくったほうが良いというのが実態だと思います。

○中村委員

一方でまた全然違うことを申し上げるとすると、仕事ですから、やらなければならない仕事は、それは徹夜してでもやらなければならないという現実があるわけで、そうすると周りの人がたくさん帰っているのに1人で仕事をするということが起きます。しかも先ほど時間外が多いと人事評価に響くみたいなことが本当にあるのだとすると、私だったら本当は11時まで仕事をしたけれども、9時で帰ったことにすることが起こり得るわけなので、そのバランスをどうするかということも考えていく必要が将来的にはあるのだろうと思います。

○人事課長

すみません。私の発言が悪かったのかもしれませんが、時間外が多くても人事評価に響きません。管理職が人事評価上の目標で時間外勤務を10%縮減するとか、5%縮減するという目標を立てることは良いことなのですが、例えば10%と言ったところ5%しか達成できなかったという管理職としてはまずいわけなのですけれども、それが所属職員に対しての評価としてどうなるものではありません。

○源委員長

そういうリスクがあるということですね。

残りの部分ですが、ファイリング要領の見直しという付箋は資料の見直しとも関係しますよね。

○大内委員

それも若干関係するのですが、実は簡単なお話で、資料にすばらしくきれいにインデックスが貼ってあって感服しているのですが、これだけの人数分のインデックスで

どれぐらいお時間がかかりましたか。

○事務局

2時間半ぐらいでしょうか。

○大内委員

私の提案なんですけど、インデックスやめませんかというお話です。インデックスをやめて、代替案なのですが、例えばA4サイズのピンクの用紙とかブルーの用紙をインデックスがわりに挟んでいく。これでインデックス代わりにになるので、表紙にインデックスがわりに目次をつければ、インデックスを張ることを減らせるんじゃないだろうかと。これで残業は2時間半減ります。

○源委員長

具体的なご提案ありがとうございます。

○大内委員

もしどうしてもインデックス的なものが欲しいというのであれば、逆にB5の紙などを少し短めに裁断して、はみ出すような形でB5の紙そのものを横長にファイリングしたら、そこにタイトルも印刷できますし、インデックスがわりになりますので、そのようなことをなさったらいかがでしょうか。

○源委員長

おっしゃりたいことは、ファイリング要領を含めて、そういう業務を見直すということですね。時間外勤務が減るのではないかというご指摘です。

○源委員長

それから、改善提案と結びつけるという付箋がございますが、ちょっとご説明をお願いします。

○田矢委員

これは、先程改善提案が具体的に数字と結びついているか分からないとおっしゃっていたので、それはやはり定量化して、PDCAでチェックをしていくことによって、実際どれだけ効果があるかを測定し、効果があるものは横展開する。

○源委員長

先程のさくらサポートシステムなどですね。

○田矢委員

いろいろな改善提案がこれだけ件数が出ていたら効果があるのではないかという一

般論です。それはちゃんと数値化してフォローしましょうということです。

○源委員長

もう一つは、課別に実態を公表する。

○田矢委員

これも先程、ムードが大事だといった中で、結局実態を皆さんが理解されているのかということです。皆さんというのは幹部だけではなくて、個人情報まで出さなくても課ごとにこれだけ時間外勤務をやっていますという数値を市民に公開すればどうなのでしょう。そういうことによって、見られているという意識から減らそうという意識が働く。まさに市長がいつも情報公開とおっしゃっているので、別に隠すべきものでなければ公開する。

○源委員長

この方法が効果的ではないかということですね。

○田矢委員

ムードづくりという手は一つあるのかなと思います。

○源委員長

あとは、こちら赤の付箋ですので、多分課題だと思うのですが、時間外勤務は他の人の仕事、残業代は他の人の仕事にというのは先程の件でしょうか。

○岡田委員

そうですね。時間外勤務を200時間やっていればワークシェアリングをということで、先程と同じです。

○源委員長

あともう一つは、女性管理職ですね。登用は積極的に計画的にやってくださいとありますが。

○岡田委員

数値目標が10%切っているということで、私の感覚からすると、衝撃的な数字です。評価Bですかね。それから今日の資料で、総体的に職員数の男女比が出ていないのでどのぐらいなのか分かりませんが、管理職の方たちと監督職の方たちのパーセンテージについて、監督職を増やしていくことで、将来的な管理職を増やしていくのですけれども、10%台というのは、少し道が遠いという気がしました。もう少し積極的に登用をしていただけたら、市民としてもさいたま市の良いイメージができる

思います。

それから育児休業についても男性がどのぐらいさいたま市では取れているのでしょうか。

○源委員長

ご質問もありましたので、もしお分かりでしたら、よろしくをお願いします。

○人事課長

まず、男女比ですけれども、全ての世代を通じて大体30%は女性が占めています。30%切るぐらいですね。

それから、男性職員の育児休業の取得者につきましては、人事課で把握している数字は対象が132人おりまして、取得しているのは4人でございます。取得率でいいますと3.0%になります。かなり低い数字ですが、これは昨年度の数字です。

○岡田委員

やはり職場の風土として、残業にもすごく結びつくと思うのですが、やはり子育てをしながら残業はできないわけです。それは男性も同じであって、平気で残業を何時間もできますという人は、やはり少しおかしいという風土でないと、残業はなくならないと思います。

○源委員長

職場の風土とか、職員の意識の問題ということであったと思いますが、何かワーク・ライフバランスに関する研修はあるのですか。

○人材育成課長

ワーク・ライフバランスについては、人材育成課が主催ではなくて、所管課研修として人事課でやっています。

マネジメントの中でも、先程も言われたタイムマネジメントが入っていますし、それにつながるワーク・ライフバランスということで、必ず出てくるものでもあります。

また、研修で女性のことが出ましたけれども、昨年度は初めて女性のキャリア研修をやりました。女性が働きやすい職場をつくることは、女性職員が活躍していくために重要なことで、女性はどうしても育児、子育てといったライフイベントに大分影響されます。それをどうやって克服していくかについて、先輩職員をモデル職員として招きまして、お話を聞いたりしました。

○源委員長

男女参画が関連事業に入っているということは、恐らく男性を含めて、意識が変わらないといけないことだと思うのです。女性がモデルになるというのも少し危険性がありますね。こうやって働けば女性でもできるというように見えてしまう。

○人材育成課長

去年はそういう形でやったのですが、今年はまた切り口を変えて今度は上司だったり、周りの環境だったり、いろいろな視点でやはり女性の働きやすい職場をつくるための研修をやっていこうかと思っています。

○源委員長

よろしいでしょうか。いろいろな意見が出まして、また所管課の方と意見交換をしながら、私ども委員の理解も深めつつ、ご提案をさせていただけたと思いますが、最後にまとめと振り返りということで、長野先生、どうでしょうか。

○長野委員

市役所で、生産性・効率性の向上を図るのは非常に難しい組織であるというのがそもそも大前提にあったと思います。1人増やせばどうなるかという測定もできない難しさがあるというのも議論になったように思います。

さて、人件費の抑制をして、その抑制に伴うさまざまな資源の浮いた分を振り分けることで市民サービスの向上に持ってくるのだということが所管課からのプレゼンテーションの肝だったと思います。ということは、最終的に市民サービスをどう向上させるかがアウトカムなのだろうというのが、私自身の理解になりました。

そして、職員の健康を担保して組織の活力を守るという点とさいたま市としてのサービスの水準を上げていくというための道程として、この取組が行われているということだったと思います。

その上で、振り返ってみるのですが、課題のピンクの箇所も、それから提案のブルーの箇所も、結局議論が行ったり来たりしているなという点が1点ありました。それは何かと言うと、結局、何が問題になっているのか明らかになっているのかということです。業務プロセス上の問題なのか、現状・実態の分析を行うための制度・システムがないことが問題なのかといった広い意味での分析をどうしているのだろうかというのが問題点でも改善提案にも共通して出てきていたというのが振り返りであります。

どこに突破できないものがあるのだろうか、そもそもどうやって把握しているのだろうか、あるいは把握できるのだろうかということだと思います。

さて、実際に個別具体の生産性を上げるための提案を見ていきますと、実にいろいろなアプローチがあって、まさに先ほどもお話がありましたけれども、マイクロレベルの戦術からマクロの大戦略として強力なインセンティブを働かせるために市長のトップダウンで一斉に動かすというような、マイクロレベルの話と大きな話を組み合わせていくという提案が出たと思います。

その意味では、いろいろな戦略の一つとして、まさに先ほどのインデックスの話が出ていたのですが、これは何のためにやるのかというのを振り返って、実は一歩ずつの改善をしていくということから、組織の管理評価の部分に達成度基準を組み込むというようなレベルのものかもしれません。

また、これは組織全体としての大ミッションとしてのムードづくりということで、つまりトップのコミットメントでというレベルの取組ということなのかなと思いました。

というわけで、繰り返しになりますが、本当に小さな現場の作業を見直していくということと、それから制度的なものを見直して、制度的なインセンティブを取っていくということでした。

ここから先は私個人の感想になりますが、さいたま市が持っている改善提案のムーブメント、カルチャーを大事にした方が良いのではないかとということで、せっかくさくらサポートシステムが改善提案の中から出てきたので、改善のムーブメントを大目標に向けてうまく組み込めないかというのが隠れた問題提起だったような気がします。

以上であります。

○源委員長

ありがとうございました。

私もそれは思いました。そういうムーブメントをうまく使いつつ、ぜひここに出ている案をご検討いただければと思います。

ありがとうございました。

それでは、本日の議事は以上となりますが、市長さんが来ていらっしゃるしやいますので、一言ご挨拶をいただければと思います。

○さいたま市長

今回で委員会が第7回目と聞いておりますが、しあわせ倍増プランと行財政改革プランの市民評価委員会をこうして平日の夜にやらせていただき、大変熱心にご参加をいただきまして、またいろいろな視点からご議論いただいている様子を見せていただ

きまして、本当に改めて感謝と御礼を申し上げたいと思っております。

それから、それぞれのテーマについて、これまでの評価の仕方と異なり、皆さんの意見をいろいろな形で吸収をしながら評価をいただくというこういった手法についても、大変新鮮な感じがしましたし、すばらしいなと思ったところでもあります。どうもありがとうございます。

特に今日のテーマは、今、私にとっても最大の関心事でありまして、人件費の問題もあるのですが、やはりワーク・ライフバランスは働いている職員にとって満足度を高めたり、あるいは健康であったり、あるいは人生そのものにもなってくる話です。さいたま市も心の病で休んでいる職員が多くいる状況の中で、また政令指定都市の中で2番目に残業が多い市でありますので、これをいかに解決するか、この「人の改革」の中で優先的に取り組んでいる状況であります。

それで、先程、数値化とか見える化の話も出ましたけれども、最近は1カ月ごとに必ずどの課がどのぐらい残業しているのか、資料を出してもらうようにしました。行政の仕事は年間を通じて終わった後でないと分からない、あるいは確認をしないという習性があったりするものですから、最近はようやくそこもやるようになって、とにかく良い成果を出したところを表彰していこうという話もしています。

皆さんからいろいろなご提案をいただきましたが、既にやっている部分もあります。

例えば、民間委託については、住民票の発行などの窓口業務を民間委託して、本当に市役所の職員がやったほうがいい、市民にとって満足度を高めていくための重要な役割については、もっと時間をかけ、きめ細やかにやっていく。効率的にできる部分については、民間委託をしたり、民間の力をもっと活用できるのではないかという視点に切り変えて、そして生まれた人員を非常にニーズの高い分野に配置しています。一方で、人数が減っている部署があったり、人員を増やしてもなかなか時間外勤務がなくなるという現状もありますので、今は試行錯誤を続けているところです。

ただ、先程、意識あるいはムードというお話が随分出ましたけれども、市長のリーダーシップということで、押しつけという意味ではなく、もう少し皆が本気になって取り組むという意味でのリーダーシップを私自身が取らなくてはいけないと思っています。もう数年前から残業を減らすということについては、かなり取り組んでおり、数%ずつ効果は上げているのですが、なかなか大きな効果にはなっていません。

一方で、定数管理をして、毎年少しずつ職員を減らしたりしているという現状もあり

ますが、これから高齢化が進んでいく中で、私たちとしては税収が下がる中でもやはり市民へのサービス、事業費としてのサービスはしっかりと担保していかなければなりません。そのためには、できるだけ人も少なくする必要がありますでしょうし、効率的にやっていく必要があります。

それから、やはりそれぞれの職員にとっていろいろな人生があるし、家庭あるいは地域あるいは自分自身の趣味、こういったことも含めてもう1回見直しをしてもらって、単なる行革という視点だけではなくて、職員の満足度であったり、生き様という意味でも現状を何とか変えたいという思いで、今年度から外部のコンサルも入れて取り組んでいる状況です。

また、さいたま市は毎年事務事業ごとにコスト表記を出しています。これは例えば、印鑑証明を1通出すのにどのぐらいコストがかかっているか、そこにかかっている人件費と紙のコストを含めて算出するもので、定量的に効率性を判断したり、行政サービスに対する満足度も高めるための取組をやり始めているところですが、まだその成果としては難しいところがございます。1つは、法律が変わったり、条例が変わって、今まで以上に違う仕事もやらなくてはいけないなど、どの仕事をどのぐらいの時間をかけて、どのぐらいやったらいいかという把握が私たち自身もできていないところもあるかと思っています。

今後の課題として、私はやはりもう少ししっかりと現状の仕事の内容について分析を十分していく必要があるだろうと思っておりますし、また意識を高めていくということも必要だと考えています。中村委員からもお話がありましたけれども、今はノー残業デーで必ず帰るように呼びかけたり、残業する際には何のために残業するのか、そしてどういう成果を出すのかということも必ず確認していますが、そういったことも含めてやはり皆が本気になるということがないと、なかなか大きな形にはなっていないと思っていますので、そういったモチベーションについて、もう少し私たちもしっかり取り組んでいかなければならないという思いです。

いずれにしても市民の皆さんからいろいろな形で評価をいただくということは、私たちも大変重要だと思いますし、また所管のそれぞれの担当も来ておりますので、そういう意味では、職員同士で話す話題とまた違う視点で皆さんからご意見をいただくということは、大変刺激になっているという話も聞いております。

今後ともぜひ、皆様のご指摘あるいはご提案を含めてご議論いただければありが

たいと思っておりますし、また私もそういった皆様のご指摘などを十分踏まえながら、いろいろな取組を行っていきたいと思っております。

ちょうど今年4月からCS90運動というのをスタートしまして、住みやすいと言っている市民を9割以上にしようという運動です。今は80.7%なのですが、2020年までに住みやすいと言っただけの方を9割にしていこうという運動をやり始めまして、それぞれ職員一人一人がそのために何をやったらいいか、あるいは課ごと係ごとに、あるいは局ごとにしっかり考えてほしいと伝えながらやっているところです。そういった意味も含めて、皆さんからいろいろご指摘をいただきながら反映させていき、住みやすいと言われるまちを作っていければと思っております。

今日はありがとうございました。

○源委員長

どうもありがとうございました。

それでは、事務局の方をお願いします。

○事務局

本日も長時間にわたりご議論いただきありがとうございました。

次第ではその他がございますけれども、特に事務局のほうからはございません。

最後に、事務連絡をさせていただきます。

次回の委員会ですが、今回は8月6日の木曜日、時間は本と同じ午後6時30分から、場所につきましても本と同じこの第14集会室での開催を予定してございます。

それでは、以上をもちまして、第7回市民評価委員会を閉会いたします。

本日は長時間にわたりまして誠にありがとうございました。

午後 8時45分 閉会