

総務常任委員会施策研究テーマ

「職員の働き方と業務の効率化について」の
提言に対する市の考え方について

総 務 局

平成31年2月13日付けで報告を受けた総務常任委員会の施策研究テーマにつきましては、「職員の働き方について」として①長時間残業の縮減と休暇の取得促進、②適正な勤務時間管理、③適切な人事考課の実施、④働きやすい職場環境の整備、また「業務の効率化について」として①事業の整理統合、②民間委託の導入、③的確な職員配置の各項目について様々な観点からの提言を頂きました。

これらの提言に対する市の考え方及び今後の取組方針につきましては、職員の働き方や適正な職員配置など、結果としてこれらの各項目全般につながるものであるため、関連する提言事項をまとめた形でお答えさせていただきます。

1. 「可及的速やかに」行うこととされている事項に関して

(人事課、総務課、情報企画課、情報システム課、政策局政策経営課)

- ①業務プロセス分析
- ②ICT新技術の活用
- ③行政改革にかかる方針の策定
- ④組織体制の整備
- ⑤業務委託の検討

将来的な生産労働人口の減少への対応が課題となる中で、今後あらゆる業務について様々な観点からあり方を検討する必要がありますが、業務プロセス分析の手法を用い、業務量の軽減や効率的な業務執行体制に向けて見直しを行うことは必須であると考えております。また、超過勤務時間の縮減を図り、休暇の取得を促進してワークライフバランスを推進することについては喫緊の課題であり、これらの提言事項について取り組み、改善していく必要があるものと考えております。

昨年11月の総務常任委員会所管事務報告において、「人件費・人員配置等の分析報告について」で、他市に照会・調査をかける形で予算費目ごとの人件費比較をし、他市との事業内容や業務量の違いについての分析を行いました。さらに詳細な分析を行うには他市の担当者の負担を伴うことから、一定の限界があると判断し、分析の手法を内部事務の点検に切り替え、他市における業務改善事例に詳しい業者の支援を受けながら、業務プロセス分析を実施していくことをご説明したところであります。

この業務プロセス分析については、既に昨年度から取り組みを開始しており、各事務事業単位で洗い出しの作業をし、業務量把握を行ったところであります。引き続いて今年度からは、各所管課とのヒアリングによる、さらに細かい分析作業を行う予定としており、こうした工程を経て、今年度中にはRPAなどICTの活用や業務委託も含め、業務の効率化を着実に進めていくための具体的な取り組み内容について、お示ししていきたいと考えております。ICTの活用や業務委託の実施時期については、それぞれの業務における詳細な業務フローの作成が必要な場合もあり、時間を要するものもあると思われま

が、実施可能なものから取り組むこととしており、特にRPAに関しましてはすでに今年度から開発に着手しているところです。今後は、先進都市への視察を行うなどにより、自治体ベンチマーキングの手法等も参考にするなど多様な角度から取り組みを検討し、業務の効率化や適正な職員配置に努めてまいります。

また、現在策定している行政経営改革の基本方針におきましては、新たな行政課題に対応するため、「選択と集中」の視点による事業の整理統廃合なども視野に、組織や人員配置など効率的な事務執行体制が実現できるよう検討してまいります。

組織体制の整備につきましては、市行政を取り巻く環境変化に的確かつ柔軟に対応できるよう、毎年度必要な見直しを行っております。今年度、課のあり方を含めた組織体制や管理職の職責について見直しに取り組み、令和2年度に向けて、現在の課の数及び組織体制について、必要かつ効率的な体制となるよう取り組んでまいります。具体的には、連携する業務を行っている課の統合などによる効率的な組織の整備や、管理職の職責を見直して機動的な業務遂行を可能とする体制を検討してまいります。

なお、地方自治法に基づく地方公共団体の業務は、多種多様で非常に幅広いものとなっております。このため、本市を含めた地方公共団体は、規模や特色に応じて局・部・課などの必要な組織及び意思決定体制を構築することにより、幅広い業務をシステムの・効率的に遂行しているところであります。一方で、水平的な情報共有の不足や、類似する事務事業での協力体制の不足など、いわゆる「縦割り行政の弊害」と呼ばれるデメリットも指摘されております。今後も、グループ制に基づく課を横断するチーム設置や、プロジェクト・チームの活用、政策調整会議や総括室長会議の場での課題の共有、関係部局による庁内委員会設置などにより、引き続き、組織横断的な情報共有や協力体制の向上に努めてまいります。

2. 適正な勤務時間管理に関する事項に関して（人事課）

超過勤務時間の縮減へ取り組む中で、使用者には勤務時間について適正な管理をして把握する責務があるため、必要な措置を講ずるための手法について研究し、実践しなければならないと考えております。職員の始業、終業時刻の確認の方法については、使用者が自ら現認することにより確認し記録する方法とタイムカードやICカード等の客観的な記録を基礎として確認し記録する方法があります。「自ら現認する」場合は、超過勤務が生じた場合に、実質的には所属長等が本人からの申告内容を確認して承認する手法であります。所属長が責任者としての自覚をもって時間管理を行う意味で欠かせない行為である反面、本人申告では、所属長等による目視による現認ができなければ客観的な記録が残せない懸念があります。一方でタイムカード等は、出退勤の客観的なデータを記録して確認するものでありますが、入退庁時間を管理するセキュリティ対策としての活用に

非常に有効である反面、勤務時間とは一致しないため正確なデータにはならない側面もあります。現在、パソコンを貸与している職員にあっては、使用時刻等の確認は可能ですが、これも勤務時間と一致していないため、本人申告内容との完全な突合は困難となっております。したがって、これら両方の手法については補完しあう形で運用することが重要と認識しており、第二庁舎の建設に併せて導入を検討するＩＣカードの活用手法について研究・検討し、より正確な勤務時間の把握に努めてまいりたいと考えております。

フレックスタイムやテレワークにつきましては、市の業務が全般的に市民と密着しており、これらの業務を遂行する上においては、個人の業務内容にかかわらず相互連携を必要としており、勤務時間内についても一定の統制された体制の基で進めていくことが重要であると考えていることから、各市の取組状況について研究はしてまいりますが、現在のところ導入については困難と考えております。なお、時間休暇と超過勤務時間との相殺につきましては、国家公務員において、正規の勤務時間を超えて勤務することを命じられた職員には、その超えた全時間を人事院規則で定める割増し率で加算した超過勤務手当として支給することとなっており、これに準じた取り扱いとしているところであります。今後とも、超過勤務や時間休を含む休暇取得の際には、所属長への事前申告の徹底を図り、全職員の適正な勤務時間の管理に努めてまいります。

勤務時間中の喫煙に関しましては、従来から見解として示しておりますとおり、水分補給のための行為などと同様に扱っているところであり、問題のある場合は、所属長等による指導を行うこととしております。今後は、実態把握に関しての課題があるものと認識していることから、健康管理上の観点からも職員の意識調査を行う予定としており、必要な管理指導について検討したいと考えております。

3. 職員の服務に関する事項に関して（人事課）

平成28年度から施行している人事評価制度については、能力評価と業績評価の両方の観点から、各職員の仕事ぶりや行動、成果などを評価し、人事管理の基礎とするものでありますが、その主たる目的は「人材育成」と「組織の活性化」にあるものと考えております。職員個人の能力や資質の向上に伴うプラス効果に加え、評価者との面談を通じた職場における課題の共有化による「風通しの良い職場環境づくり」を図ることにより、人材育成と組織の活性化を進め、結果として、より良い市民サービスの向上に繋げていくよう運用に努めております。また、職員が市役所の多様な事務を経験してキャリアアップを図るための自己申告を採り入れており、評価者との面談時において聞き取りをして希望する業務に携われるような配慮を促すなど、職員個人のキャリアデザインを組織的にフォローしていく取り組みも奨励しているところであります。

制度の目的や取組みを組織内で深く根付かしていくには、今後も時間を要すると考えておりますが、引き続き職員研修のあらゆる機会を活用して運用を図っていきたいと考えております。

この人事評価の評価結果やメンタル不調等に伴う病気療養等による勤務実績の結果に伴う措置としましては、これまでも職員に対する必要な指導を行う中で、結果として勤務実績や成績が不良と判断された職員には分限処分や給料への反映についても、行ってきたところであります。この指導の目的につきまして、まず第一義的には、職員の資質の向上や病気療養による健康快復を促すことにより、職員の納得性に十分配慮しながら進めることとしております。この中で結果として分限処分の手続きによらずとも、本人の意思により降格あるいは退職の選択をし、業務とのミスマッチを解消する事例もございます。分限処分を行うといたしましても相応の時間を要するものであるため、本市としては、基本的に本人の納得を得ながら対応することが重要と考えております。今後、この職員への指導におきましては、さらなる取組みを積極的に行い、早期対応に努めてまいります。

メンタルヘルスの取組みにつきましては、早期発見、早期対応することを主要な取組みとして進めてきております。現在も療養期間を経て復帰していく職員もおりますが、相変わらず発症する職員も多数ございます。発症する要因は様々ありますが、産業医や保健スタッフと人事担当課、所属課などが連携して対応してきたところです。今後も引き続き地道な取組みを行っていくことが重要と考えております。

4. その他、全体の事項に関して（人事課、総務課）

職員の働き方に関して改善を図るうえで、庁内全体で高い意識をもって早急に取り組む必要があり、管理職員が業務の効率化等に対する取組みを率先して進めるとともに、その他の職員への意識啓発についても行っていく必要があります。超過勤務の縮減や休日の取得促進を図り、職員の健康管理と働きやすい環境を構築していくことを目的とした職員研修を実施するなどの取組みも行いながら、これらの意識改革を図っていきたいと考えております。

今回この他にも官民連携を意識した組織や人員体制の整備、非正規職員のあり方と適正な職員配置、女性の視点などの様々な観点から提言を頂いております。これらの多くのご意見を参考にしながら、現在本市が抱えている業務の効率化、組織の改編、会計年度任用職員の制度構築、職員定数のあり方などの山積する課題に対しての解決を図るため、着実に取組みを進めていく必要性がございます。具体案につきましては、今後さらに検討を進めていくこととしており、適切な時期にお示しできるものから報告していきたいと考えております。