

平成28年度第1回
袋井市行政改革推進委員会 会議録

日 時：平成28年7月20日（水） 19：00 ～ 20：57

会 場：袋井市役所4階 庁議室

出席者：小林慶太郎会長、工藤司副会長、赤星博樹委員、金原久美委員、坂田浩之委員
寺田好弥委員、山田百合子委員（7人）

<会議次第>

- 辞令交付（委員委嘱）
- 会長及び副会長の選出について
- 報告事項
 - (1) 第2次総合計画及び第2次行政改革の概要について
- 議 題
 - (1) 第6期行政改革推進委員会について
 - (2) 重点取組テーマ「時間外勤務の縮減」について
 - (3) 意見交換

<会議の概要>

委員委嘱や会長・副会長の選出をはじめ、第6期行政改革推進委員会や重点取組テーマ「時間外勤務の縮減」の進め方、本市の現状等の説明をするとともに、現状に基づく働き方や労務管理等について、意見交換を行い、委員からご意見、ご提案をいただいた。

（委員意見）

- 重点取組テーマ「時間外勤務の縮減」について
 - ・時間外勤務の縮減は、管理職も含めて考えていかないといけない。
 - ・タイムカードがないことが分からない。委員会で何を基準として効果検証していくのか疑問に感じている
 - ・達成目標で平均月10時間以内となっているが、目標は0にした方がいいのでは。通常期は時間内で収めるという発想の方がいいのではないか。そうでないと女性が働きやすい職場にならない。
 - ・時間外勤務の現状把握が不十分である。細かい現状分析は要因なくして、解決はないため、要因分析が重要である。
 - ・勤務実態がわからない所がある。実態把握できていないことが最大の問題ではないかということが見えてきた。

<会議の概要>

事務局	1 開会 (略)
市長	2 辞令交付（委員委嘱） (略)
市長	3 市長あいさつ 大変お忙しいところ行政改革の委員を引き受けていただきありがとうございます。袋井市8万7千人の行政で職員が1,000人弱いる。その職員で袋井市の運営をしている。8万7千人であれば、方向を変えようと思えば変えられる。それにはそれだけの気持ちにならないと変えられない。袋井市は人口が若干増えている。これは何かかという歴代の市長が区画整理を少しずつやったおかげで、入ってくる人口が新しい世代として変わってくる。一気に増えるがいつぱんに高齢化してしまう。それがうまくいっている。 もう一つは16年前、市長に就任するときちょうど介護保険が始まった。その時に県で健康福祉部長という職にあり、出生率が1.4だということを知っていた。介護保険があり、一方で少子化の問題がくると思っていた。市長に就任してから割と早く少子化問題に着手できた感じがしている。そういったことが相まって、本市は人口が減らずに少しずつ増えてきている。今、何が重要かという絶対的に介護である。団塊世代が15年するといわゆる高齢弱者となる。そのために私たちが準備しなければならないということを行政の責任として感じている。 袋井市の職員を機構の視点からみて、できるだけ職員を少なくしてきた。職員は同じ規模の市と比べ少ない。それは自慢すべきことだが、最近国・県の仕事が地方へ流れ、増えてきている。最近、職員が少なくではどうしようもないということで人数を増やしているが、あまり増やすわけにはいかないという状況である。市長に就任してからの悩み事は職員の時間外勤務が多いことである。いい意味で言ったら一生懸命働くということだが、違う意味で言ったら家庭を不幸にし、しかも能率が上がっていないということが言える。土曜、日曜の夜に庁舎に明かりがついているともものすごく嫌な気持ちになる。一生懸命残業しているのだろうが、散歩で通る自分か

ら見るとそんなに職員を働かせているのかなという嫌な気持ちになる。残業を少なくしようと部長会議等と言っているがやはり少なくなならない。委員の皆さんに残業の問題を議論していただくことは、非常に甘えたことで、組織の中で解決すべきことで外部の人に言ってもらったことではないという気持ちにもなる。是非、委員の皆さんには、袋井市は、余計な仕事をしているのではないか、仕事の仕方が悪いのではないか、残業を減らすことが大義名分であるならば、その大義を振りかけて、鉦を振るったらという意見等をいただきたい。内部でいくら話をしても残業が減らないのは日本企業の大企業的な要素もあるのかもしれないが、どの行政機関も抱えている共通の課題であり、誰もが一生懸命仕事をしているはずだが、現実として残業が減らないという状況である。委員の皆さんにお願いするのは恐縮に思うが、やはり機構を作り、その中で仕事をしている僕たちの根本的なところから考え直してもいい時期がきていると思う。全てオープンにして皆さんの目からみて是非、指摘をしてほしい。

3年後にワールドカップラグビーがある。ラグビーのために3年間で何ができるかを考えている。袋井市は文部省の全国一斉学力テストで国語と算数の成績が良くない。それを上げるよりも3年間で英語をやろうとしている。3年間かけて袋井の子どもたちが英語をできるようにするために英検試験料の本人負担を減らしたり、オーストラリアとニュージーランドからの国際交流員に市民へ英語講座を行ってもらったり、500件ぐらいホームステイができる家を作ろうとしている。

委員の皆さんに2年間でご意見をいただき、自分たちが方法を身につけ、行政として実施していきたいと考えている。全国の自治体の模範になればと思っている。

4 会長及び副会長の選出について

事務局

資料1 説明

袋井市行政改革推進委員会条例第5条に基づき、互選により選出された。

会長 小林慶太郎委員（四日市大学 総合政策学部 教授）

副会長 工藤司委員（静岡理工科大学 総合情報学部 教授）

会長	<p>できるだけ、皆さんの意見を引き出して、いい方向に導いていきたいと思う。皆さんのご協力をお願いしたい。</p>
	<p>5 報告事項</p> <p>(1) 第2次総合計画及び第2次行政改革の概要について</p>
事務局	<p>資料2・当日配布資料説明</p>
副会長	<p>職員の残業時間削減が大きなテーマだと思うが、ワールドカップの準備に取りかかると残業が増えそうな気がする。その兼ね合いをどのように認識しているのか。</p>
事務局	<p>ワールドカップは試合等の運営はラグビー連盟や協会等の協議団体になる。静岡県が主催県ということで、袋井市は直接大会に関わるというよりも、おもてなしのホームステイなど、国際化を自らが行っていくことができればと思っている。スポーツの担当課とすると県の推進委員会と協力し、仕事としてできるだけ多くの人に、ラグビー観戦や興味を持ってもらうということで、今まで、ラグビーのPRという仕事はなかったが、そういったところに取り組んでいる状況である。上手くバランスをとりながらやっていければと思う。</p>
会長	<p>多少の仕事の付加増は積極的に袋井市をよくするためにあるかもしれないが、直接にこれが原因となり、作業量の増はないという認識でよいか。</p>
事務局	<p>せっかく来てもらうならば、道路のガードレールをきれいにすることなど、必要なことはでてくると思うが、それは市のイメージを上げるためにやっていく必要があるため、上手く計画していければと思う。</p>
会長	<p>シティープロモーションや看板、Wi-Fiはワールドカップあるなしに関わらずやることであるだろうが、ホームステイの手法、検討、体制整備、登録促進になると役所の皆さんが時間を割くところになるかと思うが負担増になっていないのか。</p>

事務局	<p>国体がエコパであった。陸上競技でかなりの人が来たが袋井市はホテルがあまりない。1,000人規模の選手を袋井市で割り振り、高校生2人をホームステイさせたという経験がある。そういったことがあるため、英語への不安がなくなれば、もともと土壌はあるため、楽しみながらやっていたらと思っている。</p>
委員	<p>袋井市の定員管理計画を見させてもらおうと、採用数を増やすということだが、ワールドカップを含め新規需要を見込んだ計算ができているという理解でよろしいか。</p>
事務局	<p>5年間でワールドカップ、新たに増える事務事業については、見込んで計画を作った。</p>
	<p>6 議題</p> <p>(1) 第6期行政改革推進委員会について</p>
事務局	<p>資料3説明</p>
会長	<p>資料3の意見・提言等をいただきたい事項について、委員自ら属する事業所等における「時間外勤務縮減」や「ワーク・ライフ・バランス」の取組事業などの紹介とあるが、委員が語れるように準備してほしいということか。</p>
事務局	<p>是非、お願いしたい。</p>
	<p>(2) 重点取組テーマ「時間外勤務の縮減」について</p>
事務局	<p>資料4（I）、資料5、資料6説明</p>
委員	<p>月80時間残業を行っている職員もいるということだが、年間で残業できる時間が決まっていると思うが、それを越えている職員もいるのか。</p>
事務局	<p>実際にはタイムカードがなく、自己申告のため、予算で管理されている部分もある。その範囲でしか請求しないという実態もあり、正確には把握していない。調査から見ると、越えている時間を残業しているということが見えてきている。管理職は係長であり、主幹</p>

	<p>、課長補佐を兼ねている者であり、時間外勤務手当の請求がないため、その職員は見えない。実態としては毎日22時過ぎまで仕事をしている状況もある。</p>
委員	<p>タイムカードはないのか。</p>
事務局	<p>タイムカードは導入していない。</p>
委員	<p>残業はあくまで上司に請求した時間数なのか。</p>
事務局	<p>監督者という立場になるとそういった申請がなく、残業をしている状況である。</p>
委員	<p>以前、お話を聞いたときに、タイムカードをなくしてどうやって管理しているのだろうと逆に疑問に感じた。職場では、タイムカードを採用しているが、それでも一人ひとり、二重チェックをして職種別に行っていた。それがなく中でどうやって管理、把握しているのか。健康管理など見えない部分の把握もどうしているのか疑問がある。</p>
事務局	<p>あくまでも時間外勤務は申請があり、時間外勤務手当を支払いした時間数である。それ以外に請求がない部分を含めると、これよりも多い状況になる。その部分については十分な把握ができていない状況である。</p>
委員	<p>時間外勤務の把握は時間外勤務命令簿で確認しているのか。それは毎日提出しているのか。</p>
事務局	<p>毎日職員ごとに今日、何時までやるということで申請を上げている。</p>
委員	<p>申請どおり、仕事をしてきたかの把握はできないのか。</p>
事務局	<p>上司が先に帰ることが多いため、その場合正確にはわからない。</p>

委員	上司も一緒に残らないと確認できないのか。
事務局	そういうことになる。確認のために残るということはしていない。
事務局	資料4（Ⅱ～Ⅳ）説明
副会長	資料に「担当による業務量の偏在や負担過多の状況がある」とあるが、ここに出ている調査は継続しようと思えばできるのか。
会長	これはどのように調査したのか。
事務局	50人の職員を職階別にランダムに選出し、毎日の予定を書いてもらい集計したものになる。
事務局	平成26年度に実態を把握するため、調査を行ったものである。
事務局	「人・組織の見える化調査」において、アンケートをとったり、モデルサンプルで抜き出し、勤務実態を上げてもらった。
副会長	それは細かく計測したものか。
事務局	10分単位で細かくやっている。会議、休憩まで書いてもらった。
事務局	「人・組織の見える化調査報告書」の89ページ、付属資料2の様式で調査をした。
副会長	管理職も勤務実態はほとんど管理されていないと感じる。ここは管理職も対象なのか。残業手当を受け取っている一般職員のみが対象なのか。
会長	単純に経費ということ言えば、管理職の手当はでていないので残業をしようがしまいが関係ないとなるだろうが、市長のあいさつでも「時間外労働が多いのは家庭を不幸にしている。効率が悪いということになってくる。」とおっしゃっているため、管理職も含め

	<p>て考えていかないといけないと思う。</p>
事務局	<p>時間外勤務手当の削減ではなく、時間外勤務時間の削減ということであるため、管理職も含め仕事のやり方を時間外縮減というところから業務のスクラップ、業務の仕方を含め、検討していくというのが今年の大きな目標である。</p>
副会長	<p>管理職を含め、そういった課題があるとするれば、メーカーと市役所では違うかもしれないが、メーカーは働き過ぎると身体に支障が出るということで管理職、一般職員を問わず出勤退勤は少なくとも把握している。36協定だと70時間を3ヶ月続けると健康診断を受けなければいけないという規定がある。それが足かせになり保健所に行って時間がかかるぐらいなら、効率よく仕事を片付け、帰ろうということになる。先ほど、自己申告でされているのは残業時間だけのように聞こえたが、出勤退勤は行動計画で実態を把握する必要もなく、記録することは可能ではないかと思う。これをしていない理由は何かあるのか。</p>
事務局	<p>特に理由はない。メンタル面からも実態を把握しなければいけないというのも今回の課題である。</p>
委員	<p>市役所は36協定適用外なので残業がやり放題となっている。そもそも管理しようという発想がなかった。管理職は課長なのか、係長なのか。</p>
事務局	<p>課長と課長補佐、主幹という役職であり、課長補佐等は、基本的には係長を兼務している状況が多い。基本的には単独の課長補佐はいない。</p>
委員	<p>管理職というのは、課長補佐が入ってきているということだね。再任用職員はどうなっているのか。再任用の職位で管理職はないのか。</p>
事務局	<p>再任用制度はあるが、今までに再任用の職員はいない。再雇用の職員はいる。</p>

委員	再雇用は非常勤嘱託となるのか。
事務局	そうである。
委員	タイムカードがないことが分からない。民間であるため、公務員の仕組みがわからないが、タイムカードは不正ができないような仕組みになっている。タイムカードの出退勤時間が正である。自己申告制で出退勤を管理されているということであるが、会議を進めるにあたってのポイントは、効果検証がどこにあるかだと思う。現時点だと効果検証の結果が正であるという保証がない。そうすると何を正として、何を基準として効果検証していくのか疑問に感じている。市役所はタイムカードがないことが当たり前なのか。
事務局	旧浅羽町はタイムカードがあった。旧袋井市はなく、合併に伴いなくなってしまった。
事務局	袋井市民病院はタイムカードがあり、出勤、退勤でカードを押し、それをチェックしながら照合して時間外勤務手当が支払われていた。
事務局	最終的には残業をした時には、タイムカードを入れて帰り、それが総務課で集計され、残業手当に反映される。浅羽町の場合は総務課が全職員の時間外勤務を管理していたため、お金のことを気にせず、残業をした分だけ、職員は請求していた。ところが、現在は係ごとに予算がついており、予算を見ながら時間外勤務手当をつけているところがある。タイムカードにすると、膨大な時間外勤務手当になることが考えられる。
事務局	時間外勤務命令が発生し、上司から認められた時間外勤務であれば、それが時間外勤務手当になる。今は実績に基づき、自己申告になっている。本来であれば上司から時間外勤務命令が出て、それに基づいて時間外勤務をやることになる。それを越えた部分は、自分の能力が足りないという判断で時間外勤務手当に反映されてこない。

委員	早く帰宅する運動をしても、実際、職員が早く帰ったかもわからないのか。退庁時間の管理ができない状況なのか。
事務局	そうなる。ノー残業デーを水曜、金曜と設定し、管理職が早めに帰るよう促すことをやってきた。今は、係の進み具合の中で一齐に休めるようにノー残業デーを設けていこうとしている。自分の課では、16時半ぐらいまでに係長に時間外勤務をしたい旨の申し出をし、係長が確認し、必要となれば課長へ申し出をする。自分もやることがあれば残るが、できるだけ早く帰るようにしている。翌日、出勤した際に、何時までやったかの報告を受ける。逆に申し出があっても今日は帰らないといけないということもある。そういった中で時間外勤務の管理をしている。
会長	実態把握の方法として、例えば、フロアごとで電気のスイッチのオンオフはどうなっているという記録やパソコンで仕事をしているため、サーバーへのアクセスログで何時に電源が切られたとかで確認するなどを検討したことはあるか。また、やろうと思えば可能なのか。
事務局	技術的には可能である。入退庁簿に各所属の最終退庁者が名前を書かなければいけない。課ごとの最終退庁時間は日々管理できている。
会長	それと実際の時間の乖離はあるのか。
事務局	通常はそういったことはないが、以前、ノー残業デーは残業してはいけない日ということで退庁簿に記入して戻るということもあった。
副会長	市役所は労働基局の対象にはならないのか。
委員	ならないため、残業はやり放題である。
事務局	体内時計が8時間ではなく10時間、11時間になってしまっているの、実際に残業時間に集中してやっている場合もあれば、

	<p>そうではない場合もあるため、そういったところは見直さなければいけない。</p>
事務局	<p>資料4 (V・VI) 説明</p>
委員	<p>残業の要因分析はされているのか。報告業務がこのぐらいあるなどの事務量の調査はやっているのか。報告書などがどの部門でも一定量の事務量に費やされていると思う。そういう実態調査はやられていないのか。</p>
事務局	<p>やっていない。各課とヒアリングをし、負担になっているものを確認しなければいけない。書類についてもカラーで逆に手の込んだものが増えてきている。計画が多いため、常に新たに作ったり、更新したりしている。そういったものは減ってはならず、逆に増えていると感じる。</p>
事務局	<p>市の報告書は県、国が市からの報告から、それをまとめることで国や県の方針を定めることとなるため、どうしてもそれぞれの施策がより細かくなり、統計の調査などがどうしても増えてきてしまっている。</p>
事務局	<p>課ごとの事務事業量調査は前年比較で総務課が行っている。昨年に比べてこういう事業が突出して、翌年度以降は増える可能性があるため、人員は増やした方がいいなどの調べを毎年行っている。</p> <p>ICTを推進することが大きなテーマになっており、ペーパーレス会議の導入を9月の部長会議から始める予定で、基本的に文書に関しては電子化する予定である。諸々の報告についても様式が規則のなかで定められているが、ばらばらになっているものがあるため、文章を電子化するにあたり、共通できるフォーマットを作っていくということも進めていこうとしている。</p>
委員	<p>Vの達成目標で平均月10時間以内となっているが、目標は0がいいのでは。通常期に時間外勤務時間が0で、繁忙期は時間外勤務があっても仕方がないという発想にしなければいけない。それでないとなかなか時間外勤務は減っていかないと思うがどうか。通常期は</p>

	<p>時間内で収めましょうという発想の方がいいのではないか。そうではないと女性が働きやすい職場にならない。</p>
事務局	<p>毎月、時間外勤務時間が0という職員が100人ぐらいいる。管理職の主幹、課長補佐、課長、部長を引いた人数が約320人いる。残業をする中で、窓口業務において、お客さんの対応や業務処理を考慮すると、どうしても1週間のなかで1日はそういった日がでてしまっているという実態から出したものが2.5時間である。</p> <p>理想から言えば0でいければよいが、0にしようというかけ声だけで終わってしまう可能性があるため、今はこういう形にしている。大きな目標とすると5年間で2割ぐらい時間外勤務時間を減らしていこうと目標としているため、今はこのような目標だが繁忙期以外は0を目指すという目標もあると感じた。</p>
会長	<p>月10時間だと通常が平均で10.5時間のため、ほとんど変わらないのではないかという気もする。今、実態を把握すらできていないため、時間外勤務命令と勤務実態が一致したうえで、そのぐらいに収まれば、滑り出しとしてはいいということであろう。</p>
委員	<p>時間の把握がきちんとできないということで現状把握が不十分な所がある。細かい現状分析や要因なくして、解決はないため、要因分析が重要だと思う。要因分析も特殊業務で起きているのか、通常業務で起きているのか細分化することも必要である。</p> <p>資料に関しても、毎月つくるものならばボタン1つ押せばできるという状況にしていかないといけない。当然、進化していき、改善できないことはないため、改善業務にあてるのが当たり前かと思う。そのためには、当たり前にある仕事はスリム化しなければならない。新しい仕事については、要因分析をしていかないといけないと思う。</p> <p>弊社の場合は一人ひとり業務日報をつけており、会議時間や資料作成時間を記入している。業務が経理のため、原価計算にどのぐらい時間がかかったか、項目を番号にし、どの業務にどれだけかかっているという集計をして実態把握をしている。コンプライアンスをすごく言われており、法令遵守はもちろんだが、一人ひとり、会社員のモラル意識が求められているため、本日の会議は衝撃だった。</p>

	<p>市民のリーダーという目で、市役所を見ているところもあるため、コンプライアンスのリーダーとしての活動をしてもらいたい。</p>
委員	<p>一人ひとりの業務が職員に合っているのかどうか、その人が業務をこなせているのか、10分の仕事を5分でできるのではないかなど、市役所として全容把握ができていのか重要となってくる。</p> <p>個々に指導しないと、その人の意識が変わらなかつたりするため、個々にどう関わっていつているのか今後、聞いてみたい。</p> <p>監督者研修も評価は係長等が身につけて、それが実践できているかの評価をしているのか。研修で学んだことが活かされているのかをどう把握しているのか。</p>
事務局	<p>研修後、受講した職員が上司に報告するという事はやっているが、効果がどれくらいあったかの測定はできていない。</p>
委員	<p>これまでの取組でワン・ステップアップ運動の実施があるが、弊社でも似たようなことをやっておき、改善提案ということで、半期ごと一人10件出すことになっている。報償制度になっている。一人ひとりの意識付けが大事かと思うが、終了してしまった理由はどこにあるのか。</p>
事務局	<p>時間外勤務の取組の1つとして人事評価の目標設定をし、時間外勤務縮減につながることを取組もうと開始した。目標設定は27年度から取り入れている。それが始まったこともあり、27年度で終了した。</p>
委員	<p>人事評価は1年間で評価するのか。</p>
事務局	<p>前期、後期の2回評価している。目標設定も前期、後期で取り組むことをしている。</p>
委員	<p>その成果は今、どういった状況なのか。</p>
事務局	<p>時間外勤務縮減に向けた目標設定は今年の4月から始め、時間外勤務は前年同期と比べマイナスになっている。どういった要因でそ</p>

事務局	<p>うなったかは、まだ、わからない部分が多い。</p> <p>自分で目標とする項目を3項目程選び、その達成度を上司が評価するが、その中の1つの項目に時間外勤務縮減の取組も考えている。ワン・ステップアップ運動は、業務改善の意識が定着し、目標が達成できたため、人事評価制度において、各自が目標設定をするという仕組みに変えた。</p>
会長	<p>次回の会議でも、時間外勤務縮減に向けた取組と勤務の実態について議論することになっているため、今日言い足りないことやご提案は次回、お願いしたい。今日は幕をひきたいと思う。</p> <p>本日、会議するにあたり、細かい資料を作ってもらい準備に時間を割いていただいていると思うが、委員の共通の思いとしては釈然せず、実態がわからないという所がある。実態把握できていないことが最大の問題ではないかということが見えてきた。どうやったら実態把握できるのか、どうやって改善していくのか、次回、ご議論いただければと思う。</p>
事務局	<p>貴重なご意見ありがとうございました。次回8月25日（木）午後7時から庁議室で予定している。改めて、ご案内させていただくため、出席をお願いしたい。</p> <p>以上をもって、第1回袋井市行政改革推進委員を閉会したい。ありがとうございました。</p> <p style="text-align: right;">以 上</p>