

平成 28 年度第 2 回
袋井市行政改革推進委員会 会議録

日 時：平成 28 年 8 月 25 日（水） 19：00 ～ 21：00

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>

○ 議題

(1) 報告事項

ア 所属別時間外勤務手当の前年度との比較について

イ 部ごとの最終退庁時刻について

ウ 事例紹介について

(2) 協議事項

時間外縮減に向けた取組成果と新たな取組について

<会議の概要>

所属別時間外勤務手当の前年度との比較など、本市の現状等の報告や委員から各々の事例紹介をしていただくとともに、時間外縮減に向けた現在までの取組成果と新たな取組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）

○ 時間外縮減に向けた取組成果と新たな取組について

- ・時間外勤務手当を減らすのではなく、健康面も考え、時間外勤務そのものを減らそうということが重要である。
- ・時間外勤務が多い職員は決まっていることが多く、その職員の意識をどう変えるかが重要である。
- ・実態把握が十分にできていないという課題があるため、働き方を変えていくことを中心に、業務量自体の把握も必要である。
- ・包括業務委託の導入推進については慎重に実施した方が良い。
- ・PCログの確認やWebでのタイムカードシステムなら初期経費をかけずに、導入を検討することができる。
- ・時間外勤務を当たり前にする職場では女性は活躍できないため、時間の使い方を意識し、仕事を進めていかなければならない。働き方についての理念的なことをしっかり考えて、取り組んでいく必要がある。

<会議の概要>

事務局	1 開会 (略)
会長	2 あいさつ 本日は、「時間外縮減に向けた取組成果と新たな取組について」議論していただく。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。
副市長	先日、中学生未来会議が開催された。児童から12の小学校から4つの中学校へ統合されるが、6年間単学級の場合、中学校ではクラス編成があり、びっくりしたとのことである。 また、クラス編成により、自分自身の小学校出身の友達が数人しかいなくて寂しいという。東京一極集中問題、人口問題、地方創生みたいなものが小さなまちの中でも起こっているということを認識した。市長は学区再編する方法も考えられるが、地域のコミュニティもあるため、市民全員で考えようということを答弁していた。 前回の行政改革推進委員会で、私達が当たり前だと思っていたタイムレコーダーで出退勤を管理していないことや労働時間を拘束される時間の対価として給料をもらっているにも関わらず、労務管理をしていないことで、民間と違うところがあり、色々と気づかされた。本日は、事例報告をしてもらうということで、本市としても良い事例はどんどん採用していき、良い組織としていきたいため、辛辣な意見もお願いしたい。
事務局	3 議題 (1) 報告事項 ア 所属別時間外勤務手当の前年度との比較について イ 部ごとの最終退庁時刻について 資料1、資料2説明
副会長	所属別時間外がだいぶ減っている部分も多いようだが、どのくらい減少したのか、また、減った原因を把握しているのか。
事務局	全体で減少率は前年同期と比べた場合、18%減少している。全体

	<p>的には率は、減少という課がほとんどだが、出納室など一部は逆に増えているところもある。</p> <p>減った理由としては、年度当初から市長から度々、全庁的に時間外削減を行っていくという声掛けが行われたことと、各所属においても、それぞれの取組を推進したことで効果がでていている。</p>
副会長	<p>どちらかと言うと、仕事自体を効率化するというよりは、職員の意識付け、残業をやめようという意識を獲得することで減少となったのか。</p>
事務局	<p>特に時間を意識すること、例えば、今まで17時15分が終業時間で区切りを意識することがこれまで少なかった。今年度は17時15分を区切りとするという意識付けがそれぞれの課にも浸透してきたと考えている。</p>
会長	<p>資料1、4ページの都市計画課、建設課は前年度と今年度のグラフの推移が同じで、今年度は時間外が減っている。業務量は変わらないけれど、意識し、効率よく業務をしたこととわかるが、グラフの推移が違う所属については、昨年度、特定の業務を止めたなど、その年だけ特殊事情があったのか教えてもらいたい。</p>
事務局	<p>例えば1ページ、市長公室は昨年度、市制施行10周年の年で5月に記念式典が行われた。これに向け、業務を行ったことがある。企画政策課は昨年度、総合計画や行政改革実施計画を作っていたため、6月が増えている。5ページ、すこやか子ども課は、昨年度の4月、子ども・子育て支援制度の改正に伴い、事務手続きが多くなったことが原因である。</p>
事務局	<p>農政課については特殊事情として、イベントで全国メロンサミットin袋井が6月にあった。</p>
事務局	<p>しあわせ推進課の6月については、事務改善ではあるが、児童手当システムを有効活用することを今年度、実現したため、時間外勤務が削減された。ICTの活用になる。</p>

委員	資料1の行動計画において、半分ぐらいの部署が数値目標を掲げているだけのような気がする。一方で、教育企画課は「常に2ヶ月先の事務スケジュールを8割の時間の中で組む。」と具体的で簡潔なものとなっている。行動計画として、それぞれの部署で、計画を達成するためには、どうしたらいいか、自主的にそれぞれの部署で決めているという理解で良いか。
事務局	年度当初から、各所属に時間外縮減の取組シートをまとめて定期的に提出してもらっている。行動計画については各課の目標ということで、それに向けた各課それぞれの取組内容を具体的に記載して報告してもらっているところである。
委員	行動計画の記載にはそこまで書いていないと思うが。
事務局	今回の資料には、そこまで具体的なものは載せていないが、各課には2ヶ月に1度報告をしてもらい、前回の取組検証、次回の取組手法の見直しをしてもらっている。
委員	最終退庁時刻がかなり遅い部署があるが、資料では、時間外勤務は減っていて違和感がある。退庁されているのは決まった職員なのか。そこまでの把握をしているか。
事務局	所属単位でいつ、誰が最後に退庁したかを確認している。
委員	職場から指導やアドバイスをしているのか。
事務局	健康面での指導等はしておらず、実務的な管理だけで終わってしまっている。
事務局	最終退庁者が同じ職員という傾向がある。
委員	時間外勤務が多い職員は決まっていることが多く、その職員の意識をどう変えるかが重要であると思う。
事務局	主幹以上の職であると、管理職手当の対応であり、時間外勤務の

	<p>実績に反映されていないため、最終退庁者が主幹であると、実際の時間外勤務には表れてこない。時間外の負担は管理職にもある。手当だけの問題ではなく、退庁時間も早くなるようになれば良い。</p>
会長	<p>時間外勤務手当を減らすのではなく、健康面も考え、時間外勤務そのものを減らそうということである。時間外勤務については、管理職にもしわ寄せがあると思う。</p>
事務局	<p>そのような実態があることを資料に出させてもらった。</p>
会長	<p>資料1で行動計画があるが実際に各部門を見ると、実現されていない。行動計画を実現するために、何をしているか。ヒアリングなどを行っているのか。</p>
事務局	<p>行動計画に対する実際の取組として、ヒアリングを今月、各課へ実施した。各課の実情を聞く中で、目標を立てても、なかなか上手くいっていない状況が多い。日頃から所属長、監督する職員がいかにかかってくるのかにかかっているのではという意見が印象的であった。ヒアリングをしても、まだ、職員まで浸透するところまでいっておらず、意識付けに頼る部分は大きい。抜本的な改革が各課に必要であり、全庁的に取り組んでいく必要があると思う。</p>
事務局	<p>今回、このように取り組むことで、併せて、各課においても、実態把握をしっかりとるように取組を始めたところである。実態調査をすることで、仕事が増えてはいけないため、それも踏まえ考えていきたい。</p>
委員	<p>しあわせ推進課では、児童手当システムの見直しを行い、更新をし、業務改善をしたとのことである。今後、その他のシステムを入れることはあると思う、予算取りはどういった形でしているのか。</p>
事務局	<p>予算は年1回要求をして、次の年に反映していくため、来年度に向けて予算要求していき、改善できるものは改善していくという流れとなってくる。軽微な組み替えができるということであれば、そ</p>

	<p>の年の予算の中で対応していかなければいけないと思う。</p>
委員	<p>システムを入れる予定はあるか。</p>
事務局	<p>児童手当事務では簡易なシステム変更をすることで効果があがるものがあったが、そういった事務が他の課にあるかという点、現時点では把握していない。</p>
事務局	<p>行政改革のテーマとして、ICT技術を使った事務の効率化と市民の利便性向上の2つを大きな柱としている。</p> <p>事務効率化の1つとしては、税務課の滞納管理において、手作業で通知を書いていた事務について、専用システムを導入することで、人に付随している仕事がシステムで仕事ができる仕組みに変わった。</p> <p>役所の予算は夏に次年度に向けての予算方針を出し、各課でどういう形で業務改善をしていくかを検討する。10月に一斉に予算要求が始まり、11月に締め切り12月、1月までにどういうお金をつけるかという形でやる。サイクルが1年、半年度になるので民間と違い、どうしても年度になってしまう。フレキシブルな対応は難しい。</p>
委員	<p>今、積み上げているところか。</p>
事務局	<p>今、行っているのは、業務改善系というよりも市民の利便性向上のため、ICTを活用する部分が多い。</p>
事務局	<p>しあわせ推進課のように、新たな子ども・子育て支援制度の給付事業であると時間がかかる。外注に出して、システムを導入するだけではなく、従来からの事業であれば、エクセル等を活用し、事務の効率化が図られる。</p> <p>通知などに関しても、定型文書があるため、キャビネットの中に保存し、文書を共有し、既存の文書を活用するなど、少しずつ事務改善を行っている。</p>
事務局	<p>今年度から、部長会議においてペーパーレス会議を実施してい</p>

	<p>く。印刷資料をなくし、タブレットで会議を行うシステムを9月末から試行し、来年度から本格導入できればと考えている。</p>
委員	<p>持ち帰り仕事はあるか。</p>
事務局	<p>基本的にはパソコンの持ち帰りはできないため、基本的にない。</p>
委員	<p>あくまでPCがあつて仕事が成り立つのか。 退勤時間の記録をとっているということだが、出勤時間は共通なのか。</p>
事務局	<p>出勤時間については一切確認していない。チャイムで在籍しているかの確認程度である。就業開始時間の30分以上前か、開始時間ぎりぎりに来る職員と2極化している。</p>
委員	<p>退勤時間を厳しくすると朝、極端に早く仕事に来る人が出てくる。</p>
事務局	<p>学校教育課は半分が学校の教員で3年間程、派遣で市に来ている。管理職扱いになる。学校の開け閉めの関係で早朝から出勤する習慣があり、学校教育課の先生方は午前7時には出勤し、夜は午後10時過ぎまで仕事をしている。</p>
事務局	<p>1フロアで4～5人は午前7時半前には、出勤して、仕事をする職員がいる。極端に午前4時や5時という職員はいない。早くても午前7時ぐらいである。</p>
事務局	<p>土日に来る職員もいる。それは時間外勤務には入っていないことが多い。</p>
事務局	<p>土日に庁舎に入るときは、入退庁時間の記載を義務付けているため、誰が何時から何時までいたことはわかる。あらかじめ、職員から実施業務を聞き、勤務命令をだしていれば代休を支給している。勤務命令していないにも関わらず、土日に仕事をしている職員もいる。</p>

委員	市はフレックスタイム制を導入しているが、どのような管理をしているのか。
事務局	夜7時から会議がある場合、午前8時半ではなく、2時間遅らせ、午前10時半までに出勤するという取り方がある。
事務局	市役所ではフレックスタイム制のことを時差勤務という言い方をしている。連続する8時間勤務を午前5時から午後10時までの間でスライドして勤務できる制度である。 夜に会議のある場合、午後8時までの会議であれば、時間をずらして午前11時半に出勤することもできる。その分、時間外勤務は発生しないため、制度を活用しながら時間外勤務縮減を図っているところである。
事務局	実際には定例会議がある所属以外は制度を活用しているところ以外あまりない。制度の活用を進めなければいけない。市役所は業務が開始されると、カウンターのお客さんに対して仕事をするため、1人がこないと負担が他の人にかかるので、基本的に難しい。
委員	静岡県では、8時半からの勤務と9時15分からの勤務の2つでやっていった。9時15分からの勤務者は6時まで。試行で早朝勤務をやっている。窓口が基本的にないため、そういうことができる。
各委員	ウ 事例紹介について 各委員から事例紹介
事務局	いろいろな取組をすることで、どのような仕事をしているかの実態を確認し、指導に活かしていくことだと思う。先ほど、紹介していただいた理工科大学の1時間単位の作業記録やNSKの日報の様式を見させてもらいたい。どのように実施しているか参考にさせてもらいたい。
副会長	出せるものか確認してみる。
事務局	浜信の特徴的なのは人事とは、別にライフデザイン部を作ってい

	<p>ることである。その部署がモニタリングを行っているのか。ブロック長の位置付けを教えてください。</p>
委員	<p>1つのブロックになっており、支店長の上にエリアの長がおり、主に営業に関する長である。</p>
事務局	<p>そこへライフデザイン部から臨店をかけてモニタリングしているのか。</p>
委員	<p>一通り1回はまわるが、どうしても常時でているわけではないため、ブロック長が本部の部署の中で営業店を管理している。1人8～10店舗を持っている。目線を合わせ、いい取組をしている部署の情報を参考にしている。</p>
事務局	<p>業務効率化についての〈現状・分析〉について、コンサルタントに委託したと思うが、現状・分析の結果として、1日で4割の業務削減が可能というのはものすごいと感じた。</p>
委員	<p>富士通総研というコンサルタントに委託した。半年間契約をし、実際に10店舗ぐらいを様々な特徴から選び、2日～3日職員が会社に入り、着替えて退行するまでをストップウォッチで図った。当然、調査員が足りないため、本部から40人ほどかり出された。1分ごとに職員は何をしているかを調べ、稼働の時間と余裕の時間とそれ以外の時間において、時間を詰められる時間が4割ぐらいあった。</p> <p>りそな銀行のオペレーション改革のため、職員の1/3をリストラするのが目的でコンサルタントをやったが、サービス業のため、途中からお客様向きのコンサルタントにし、りそな銀行がいち早くキャッシュレス、ペーパーレス、印鑑を押さない仕組みを作った。</p> <p>調査をすることで、いかに無駄な動きをしているかが分かった。今は自分自身が早く終わり、早く帰ろうと自分のことを確実に実施していこうとしている。全員が早く終わるためにはコミュニケーションをさらに図らなければならない。細かく進捗状況をお互い知ることが重要であると気づく部署が多くなってきた。</p> <p>役割分担を変えて、窓口に座っていても、行える仕事を横に置き、</p>

	<p>手が空いたときに実施すれば、時間当たりの生産性が上がる。勤怠システムを活用して、分析しようと思ったが、労務管理や人の生産性は分析することが難しい仕組みになっていた。</p> <p>ライフデザイン部は広く他の部署と連携させる立ち位置で作られた。</p> <p>3 議事</p> <p>(2) 協議事項</p> <p>時間外縮減に向けた取組成果と新たな取組について</p> <p>資料3説明</p>
事務局	
副会長	<p>取組3のチーム力の強化は、進捗の見える化に関することだと思うが、長いスパンで見える化、進捗管理はどうやった形でやっているのか。活動をされているのか。</p>
事務局	<p>1年間を通じてスケジュールを係ごとに作成し、課で共有化を行い、主立ったところは部長や上層部にも報告する。全体的な1年間のスケジュールを立て、その中で係長が確認したり、課長として、係、室を把握し、係長、室長と話をしながら進捗が遅れているところは指導をし、全体的なスケジュール管理をしている。その時、チームで進めていけばいいが、それぞれの担当が分かれすぎていると余力がなくなる。</p> <p>例えば、企画政策課に4年いる間に同じ業務をやるのではなく、2年ぐらいで変えていくとお互いの業務を知ることができ、チーム力が発揮されてくるかと思う。</p> <p>忙しくしながらも、係内の他の仕事も興味を持ち、協力できる体制にしていきたいというのがチーム力の強化ということである。</p>
副会長	<p>定期的に進捗管理を管理職がやられているということで、話を聞いて調整していることだね。</p>
会長	<p>実態把握が必ずしも、まだ十分にできていないという課題がある。実態把握として、上がっている取組1～4があるが、働き方を変えていくところがメインであると思う。実態把握してみないとどこに原因があるかわからないところもあるが、働き方だけではな</p>

	<p>く、業務量自体が不適切だということもあり得るかと思う。業務量の見直しは検討に入っていないのか。</p>
事務局	<p>毎年この時期ぐらいに翌年度の予算要求をしている。その中で、似通った仕事をなくし、市民サービスに貢献できるかという視点で、ビルド・アンド・スクラップの考えを持ち、やめられるものはやめていくことを全庁的に実施してきている。袋井市もスリム化をしてきているため、定数管理の計画を見直した。合併してからの10年間は人員削減でやってきたが、今後は削っていくだけではなく適正な数にしていくこととしている。</p>
事務局	<p>ビルド・アンド・スクラップとっている。通常はスクラップ・アンド・ビルドだが、今年度から始まった袋井市の考え方として、スクラップ・アンド・ビルドだとスクラップした分だけしか、ビルドできないとの考えからきている。</p> <p>権限移譲で、業務が国、県から市町村へ降りてきている、諸々の制度が変わっていく中で業務が増えている。</p> <p>まず、やらなければいけないことを業務的に見直し、ビルドした時点で過不足なくやっていくためには削らなければいけない業務をスクラップするという発想の転換を行い、今年からビルド・アンド・スクラップを始めた。</p>
会長	<p>ビルドした部分をスクラップするのではなく、ビルドしようがしまいがやめる、減らす、変えることを意識していくことが重要である。</p>
副市長	<p>仕事を減らそうという観点からスクラップ・アンド・ビルドでスクラップの掛け声をかけた。陳腐化し、あまり効果がないものをやめようとしたが減らない。それぞれの課で自発的な選別を行ったがうまく進まず、予算査定の時に削るやり方をした。</p> <p>理想は職員自らがそれぞれの部署でできる形にしたいと思っている。8万人の市で利害関係者の顔が見えていることが現状である。</p>
委員	<p>人事担当で人を減らすことをやってきたが、時間外が多いからと</p>

	<p>職員を新たに1人つけても業務は減らない。公務員は人が増えると増えた分だけの仕事を作ってしまう。そこで思い切ってスクラップしないといけない。その他の取組の中で包括業務委託の導入推進とあるが、自分自身も経験したがマイナスの部分が相当大きいので、相当慎重にやった方が良い。職員の数を確保するのはとても大切である。地震が起きたら1人でも職員が欲しい。</p>
委員	<p>事業計画と作業計画は密接につながっていると思う。職員の採用については増員があるのか。</p>
事務局	<p>28年度から5年間で定員定数をどのようにするかを昨年度検討し、26人定年退職とは別に今後、業務が増えることを見込み、増員していく計画にした。毎年度の職員採用計画については、定年の人数や中途退職する職員数、業務量に応じた増員の数を加味し、採用数を決めている。</p>
委員	<p>職員増員は新卒をあてるのか。</p>
事務局	<p>基本的には新規採用職員である。経験者を採用することもある。</p>
事務局	<p>合併して10年間人員を絞ってきたが、また5年間かけて増やしていく。</p>
委員	<p>取組4の職員個々の質を上げるというのはすごく大変なことではないかと思うが、どういった研修を想定しているのか。経験年数、階層、職種が違う中で課として取り組むのか。</p>
事務局	<p>基本的に新規採用職員、初級、中級、上級、監督者、管理者ということで階層別に行っている。それに加え、専門性が問われているため、今後は情報収集力、データ分析力のような、特定の専門性を持った研修も取り入れていかなければいけないと考えている。</p> <p>今年度、会計専門研修を強化しようということで今まで、集合研修で終わっていたものに加え、通信教育を活用や指名で研修を受講させた。継続的な通信教育も組み合わせる中で、今年度取り組んでいる。</p>

	<p>4 その他</p> <p>(1) 参考資料「仕事のやり方、変えてみました」</p> <p>(2) 第1回袋井市行政改革推進委員会会議録</p> <p>会長 会議録に目を通してもらい不明な点、変えた方が良い点があったら9月1日を目処に事務局へ連絡をしていただきたい。</p> <p>秋から来年度に向けて予算編成になるため、次回、会議で意見が出て予算を組んでしまい、それが来年度の予算に十分反映できるかということがでてくるかと思う。</p> <p>印象が熱いうちに事務局に提案もどんどんぶつけてもらえると採用できるものは採用してもらえるかと思う。様々な話をいただいたため、そこから汲み取れるものが多くあると思う。</p> <p>市の業務のほとんどがパソコン仕事であるとするならば、PCログを取ることをしてもらっただけでも、勤務実態を確認することはできるかと思う。Webでのタイムカードシステムなら初期経費をかけずに、導入を検討することができると感じた。</p> <p>一方で皆が時間外勤務を当たり前にする職場では女性は活躍できないため、時間の使い方を意識し、仕事を進めていかなければならない。公務員は昔、女性活躍の最先端であったが、民間が一生懸命様々な取組をしている。優秀な女性は公務員になりたがらなくなってしまうかもしれない。そうならないためには、働き方についての理念的なことをしっかり考えて、取り組んでいく必要があるのではないかと感じた。</p>
事務局	<p>5 次回の会議日程</p> <p>今回は10月中旬以降ということで改めて調整させてもらう。委員から意見もいただきたい。こちらから伺うこともあるかと思うため、その時には対応をお願いしたい。</p> <p style="text-align: right;">以上</p>