

第8回 さいたま市行財政改革有識者会議 議事概要

1 日時・場所

日 時 平成24年1月18日(水) 15時00分～17時00分
場 所 さいたま市役所 本庁舎2階 特別会議室

2 出席委員 5名

酒巻久委員長、小室淑恵委員、田矢徹司委員、坪井ゆづる委員、
根本祐二委員

3 議事次第

- (1) 開会
- (2) 平成23年度行財政改革白書について
- (3) 一職員一改善提案制度の取組について
- (4) 仕事時間ダイエットプランについて
- (5) 閉会

4 議事の内容

(1) 平成23年度行財政改革白書について

坪井委員： 見える改革の中にある「市民意識調査」とは、どのような調査なのか。

事務局： 無作為抽出した一般市民5,000名に郵送式で実施したアンケート調査のことである。回答率は50%程度である。

坪井委員： 指標として掲げた「市民満足度」は、市役所の目標となりうるのか。

事務局： 行政活動の結果と直接関連するものではないが、究極の目標であると考えているところである。

坪井委員： 69%の方が満足しているとの結果となっているが、そもそも満足している人だけがアンケートに協力しているだけであり、現実を反映したものとなっていないのでは。

酒巻委員長： 逆に満足していない人もそれを主張するために、回答していることが想定されるので、一概にそうとは言い切れないのではないか。

根本委員： 資料1のようなパンフレットは、データも入っていて、非常によいと思う。

ただ、いくつか意見がある。生む改革の平成 22 年度の実績として 298 億円という非常に大きな数値が記載されている。この 298 億円の内訳を調べると、「普通建設事業費の平準化」と「下水道事業の健全経営」で約 240 億円となっている。

普通建設事業費の平準化は、建設事業を止めるのではなく単に先送りをするだけであり、これを財源創出額として計上するのはどうか。

また、下水道事業については、約 70 億円の財源創出額となっており、その積算は明確でないが、使用料の改定を行い、その結果、繰出金が減ったもののようである。しかし、使用料の改定はそもそも受益者負担の徹底であり、これを財源創出と言えるのか。

以上の 2 つは、通常の民間の感覚からすると、財源創出のための対策にはならないのではないか。ここについては、もう少し議論をすべきである

事務局： まず、普通建設事業費の平準化は、建設事業費の先送りという見方をされることがあるが、健全財政を維持するための取組みとして、理解いただきたい。また、下水道事業の方は、ほとんどが使用料の改定に伴う繰出金の減額分である。

なお、一般的なコスト削減の取組みとしては、資料 1 の裏側に記載のある「既存事務事業の聖域なき見直しによるコスト削減」のとおり、14.2 億円を計上しているところである。

根本委員： 普通建設事業費の平準化の方は、さいたま市は公共施設マネジメントの取組みの中で、老朽化施設の改修が大変だといっておきながら、老朽化の原因を財源創出額として計上していることになるので、両者は矛盾しているように感じる。

下水道の方は、使用料の改定に伴うものとのことであるが、これは財源創出ではなくて、下水道の規模に見合った受益者負担とただけであり、当然のことである。行革でやりましたと言えるものではない。

事務局： 実質的な歳出カットをもっと正面からやるべきであるというのは、委員のおっしゃるとおりであるので、もう少し積極的にやっていきたい。歳入改革については、市民との関係で難しいところがある。下水道事業については、なかなか受益者負担の適正化が難しいところであるため、行革の取組みとしてしっかりやっていきたいと考えている。

根本委員： 普通建設事業費の平準化や受益者負担の徹底が大半を占めるのであれば、財源創出 600 億円という目標は意味がないのではないかと感じる。目標設定に関わるため、今回は難しいが、次回のプランを策定する際には、効果額を大きく見せるよりも小さな取組みにしっかりと光を当てるような説明をしてはどうか。

事務局： 委員の意見を参考に検討したい。

田矢委員： 1点目は、見える改革の中にある「改革に対する評価」と「職員に対するイメージ」であるが、非常に低い結果となっている。これは、目標が高すぎたのではないか。また、これらの指標は、市民が区役所を利用する頻度がほとんどなかったり、市政に無関心であったりすることを考えるとよい結果が得られるはずもなく、そもそも成果指標として設定すべきだったのかという思いがあるが、事務局はどうお考えか。

次に、生む改革の定員管理の増員であるが、60 人に目標に対し、実績が 155 人となっているが、この理由はなにか。

事務局： 1点目であるが、「改革に対する評価」と「職員に対するイメージ」の指標は、今回初めて設定したものであり、どこに目標を設定すべきか悩んだところである。他市をみても、このような指標を設定しているところがなく、その理由は低い結果となることが分かっているからだと思われるが、本市では、あえて入れるべきだと考えて設定した。数値は、市民満足度の 70%に合わせたところである。

来年、再来年と続けていく中で分析をしていきたいと考えているが、資料 1 の裏面の「区役所窓口サービスの充実」では、区役所を利用している市民の 73%が概ね適切と評価しているところであり、実際に区役所を利用されている方の評価は高いものと考えている。

2点目の定員管理の増員は、福祉のケースワーカーの増や制度改正、法改正に基づき新たに必要となった事務に係る増である。こうした当初の想定を上回る増員に対しては、減員についても計画以上の取組を実施し、目標の超過達成を実現している。

小室委員： 「改革に対する評価」についてであるが、アンケートでは、その理由を聴いているのか。

事務局： 理由は聴いていない。

小室委員： アンケートは改善する項目がなんであるのかを明らかにしないと次年度に繋がりにくいと考える。見える改革の下欄の「今後の取組み」には、改革の取組みや成果をもっと広報するとの記述があり、当該指標が低い原因を事務局側は「広報活動の不足」と原因づけたのだと思うが、その理由はこのアンケート結果ではわからないと思う。まずはその理由を明らかにすべきと考える。

さらに言うと、広報が原因だと考えるのであれば、このアンケートと一緒に資料1のようなパンフレットを合わせて送付し、さいたま市が進めている改革の内容を理解した上でアンケートに答えていただくというやり方もある。

事務局： このアンケートは項目が市政全般で多岐にわたっているため、行革部分だけ説明資料を送付するのは難しい。本市では、新たに出前説明会といった取組みも始めたところなので、このような機会を捉え、行革の取組みをPRするとともに、改革に対する意見を聴取していきたい。

坪井委員： 資料1のパンフレットであるが、1枚当たり29円となっはいるが、必要以上に紙質がよいと感じる。もう少し安い紙を使うべきではないか。

事務局： 確かに行革の取組みをPRする資料であるので、次年度に向けて、ご意見を参考に検討したい。

(2) 一職員一改善提案制度の取組について

根本委員： とても良い取組みで、中には目を見張るものもある。ただし、民間企業でも同様だが、その事業について必要性があることが前提で改善を行う。改善をしていけば必要ない事業でもプラス評価されるものではないことを共通認識として持っていなければいけない。全体的に生産性を高めるために改善をしているということである。

南区役所の改善事例「区役所職員の流動的な活用」だが、人材の活用を一般的にやられるが、そもそも区役所はどんどん忙しくなり、そのような状況乗り越えようと努力していると聞いている。ただ忙しいから内部でやりくりをするのではなく、仕事の内容、区役所と本庁の関係を検証していく必要がある。市役所の場合は、一般的に努力することが成果目標になりがちだが、それは誤りで、なぜ忙しいのかという分

析が必要である。もちろん、些細なことで意識が変化する可能性もあるが、もう少し抜本的なところを見ないといけない。

田矢委員： 全体的にすばらしい取組である。どちらかという公務員は仕事を広げない、自分の領域を守るところが多い中で、改善運動が活性化しているところがすばらしいと思う。見えてきた課題では、「職員のやる気の喚起」とあるが、職員の提案を組織で対応し、その成果が見えること、例えば窓口であれば、改善すると市民から評価をいただくことが意外とモチベーションに繋がるのではないか。逆に言えば、大宮区役所のように熱心なところは熱心に活動するが、区役所によって取組にばらつきがあるところではないか。熱心でないところをどうするか、これだけだと見えてこない。ペナルティを設けないとすれば、その中でどのような対策を立てるのが重要である。

酒巻委員長： 民間企業は、工場もたくさんあり、本当に改善をするところとそうでないところがある。良い取組をしている課所はもちろん、取組をしてない課所も紹介することを積極的に行うと、取組を始めるようになる。恥ずかしいという思いをさせることも時には必要である。褒める方法としては、報奨金ではなく、表彰式で多くの人に拍手をされることや、あなたは会社の宝ですなどと最大限褒めることがモチベーションに繋がる。その後は、取組を多くの人に見てもらい、定着化させることが大切である。

また、幹部が参加し、発表を行うということはすばらしい。

幹部の取組を止めようとするのは、同じ幹部であるので、区役所同士、局同士など、それぞれが競争する仕組みを創れば、さらに効果が上がる。

西区役所の提案件数 119 件に対して実現事例 20 件(16.8%)という数値はすばらしい。企業では実現率は約 1%程度だと思う。

小室委員： 一つひとつが興味深く、小さな取組の積み重ねが重要で、いい取組だと思う。資料 P14 の「職員のやる気の喚起」この取組を継続していく上での最大のポイントだと思う。発表事例の採点はどのように実施するのか。

事務局： 審査委員の審査と事前に実施した職員と市民の投票も参考にしながら、当日の審査委員によって最優秀賞を決定する。

小室委員： 投票は良い方法で、ある企業では、社員からの投票が一番うれしかったと言う話がある。投票も頻繁で、1月単位で投票できるシステムを活用しており、小さな取組もほぼ全部が票を得ることができる。2票でも3票でも増えていくことを実感することで、提案者のモチベーションが確実にアップする。

また、別の企業では、このような改善を実施して社員への褒め方として、「管理職のための褒め方の研修」を実施した。どの企業の管理職の皆さんも自分自身が褒められてこなかったもので、まず、褒めるワードを知らない。褒めるというと大げさで「すごいな」くらいしか浮かばず、褒め言葉が貧困である。まず、褒めるためには観察することが必要で、観察の仕方、ビフォー・アフターでの変化の褒め方、コミュニケーションのとり方といった研修を実施した企業では、改善をした若い社員のモチベーションが非常に高まったという事例がある。大きく褒めることも重要だが、日常、上司が部下を褒めることが一番モチベーションアップに繋がる。管理職の皆さんは、褒め方が分からなくて困っていると思うので、研修を実施された方が良いと感じる。

また、資料1ページの平成22年度で改善報告件数が伸びた要因は何か。

事務局： 管理職を含め、全員参加の強化月間を実施したためである。

小室委員： この成果のポイントを他の行政の方は知りたいのではないかとということで伺った。

坪井委員： 資料2ページの大宮区役所の節電で160万円の効果については、10区を取組を競争するとより効果があるのではないかと。また、その取組をリーフレットで示した方が、区役所も頑張っているということが、数値化されていて、市民に分かりやすいのではなか。

事務局： 節電については全庁を挙げた取組を行っており、大宮区役所以外でも20%やそれ以上の効果を上げているところであり、それについては公表している。褒めるというところでは、カイゼンさいたまマッチの開催、審査委員長としての酒巻委員長のコメント、市長からの表彰などを行ってきた。また、区役所では、区民の方から感謝の手紙があり、それを掲示することで、褒められることで更なる市民サービスの向上に努めている。また、大宮区役所の節電の取組は、埼玉新聞でも取り

上げられ、「職員の士気が高い」との評価をいただいた。このように、上司だけでなく他の方から褒められることも非常にうれしいことだと思う。なお、この全庁を挙げての節電の取組における財政効果は、7月～9月で約1億6千万円である。

根本委員： 第1回のカイゼンさいたまマッチの改善事例のフォローアップを実施することで、提案者の成果も向上していくので、第2回については、そのような視点を取り入れてはどうか。一つは提案された事業が継続されているのか。また、褒められたことによって、効果があったのか、もしくは浮いてしまって業務に支障があるなどの視点で見ていくと良いと思う。

小室委員： ある企業で、発表チームへ投票できるシステムがあり、そのシステムの投票には二種類あり、よいと思う事例に投票するだけでなく、自分のチームでもやりたいと思う事例にも月に1回投票できる。これはモチベーションの向上に大いに役立つ仕組みである。取組が広がることが大切なので、どれだけ波及効果のある取組だったのかが継続してわかるような仕組みにされるといいと思う。

坪井委員： 3月の全国大会に参加した消防局の事例はどのように選出したのか。

事務局： 事前審査委員会により審査を行い決定した。

(3) 仕事時間ダイエットプランについて

根本委員： ワークライフバランスのためという言葉を使っているが、行財政改革の一環で、そういう意味では普通の話だと思うが、役所でここまでやっているところはないのではないのか。時間外勤務時間数の削減への取組を実施する際には、削減の動機付けをしっかりと行うことが重要である。残業することによって、定員管理、予算への連動はどのようになっているのか。

事務局： 定員管理は別に行い、連動はしていない。それとは別に個々の業務に無駄があるのではないのか、そのためにワークライフバランスも実現できないのではないのかということで、健康管理も含めて取組んでいるところである。

根本委員： 減らすインセンティブはどこにあるのかを考えて、人件費だけではなく、支出を減らした努力に対する報酬は、例えば200万円削減したら100万円を戻し、自由に使えるようなインセンティブ予算などの仕組みがないと、これ以上削減は進ま

ないと感じる。

事務局： 全体の目標を設定し、予算や人事管理に反映していくことについては、内部のコンセンサスを得にくいいため、それよりも、ワークライフバランスの実現の観点で、前向きで自発的な改革としてスタートしている。事務局では各局区ごとに職員を集めて、ディスカッションしながら、なぜ、時間外勤務が多いのかということについて、ブレインストーミングや KJ 法によって分析を行った。その後、成果物を各局区に持ち帰り、共有するとともに、解決策を検討した結果が、このプランであり、やらされ感なく職員全員参加で検討してきたものである。また、ワークライフバランスの実現によって、余暇、趣味、家族と過ごす時間、育児の時間が増えた、睡眠時間が増え健康管理にも繋がるなどの声も聴いており、それが、さらなる業務の効率化に繋がるものと考えている。

小室委員： すばらしい取組だと思う。具体的に削減が進んできているのはすばらしいと思う。手法もすばらしく、徹底的にディスカッションするということがかく大事で、日頃から非効率を感じている職員にとって、それを話し合い、改善する場があることは最大の喜びであるし、モチベーションに繋がる。

さらに一歩進むと、浮いた時間が健康面に寄与している面を成果として共有していかれると良いと思う。ライフ面での変化を大きく取り上げること、今回のような資料にはそのような項目を前面に打ち出していくことも重要で、それがないとやはり削減額が重要なのかということになる。企業でも、金額ではなく、健康面の向上や婚活を始めたなどという効果の方が喜ばれ、次への推進力になる。ライフ面を語る場をまた設定することもモチベーションの向上に繋がる。さらに言えば、職員の健康状態の変化は、まだ効果が見えにくいかもしれないが、2年以上経つと、うつ病の人数も半減した企業もある。また、うつ病の減少はコスト面でも効果があるし、職員のしあわせにも繋がる。

さらに、できた時間は、最初は休息にしかならないかもしれないが、自己啓発に活用して欲しい。スキルアップすることで業務の効率も格段に向上する。しかし、できた時間がスキルアップに回らない企業の特徴がある。それは、長期のビ

ジョンがないということである。長期のビジョンを持ち、10年後、20年後のキャリアプランを上司と話し合う場を設定していることが大切である。10年後、20年後にこうなりたいから、自己投資で英会話やプレゼン力の向上のための研修等に積極的に参加するようになると、それをワークライフシナジーと呼んでいるが、ライフで投資したものがワークに生きてく。削れた時間の振替先をしっかりと考えさせて、できればそれを組織にとっても良い時間の使い方に持っていく仕組みを創ると後はうまく回っていくのではないかと思う。

坪井委員： 組合とは話がついた上で実施しているのか。

事務局： 十分に配慮した上でプランの策定にあたっているところである。

坪井委員： 新たな業務や震災対応に伴う業務が増えたことで、時間外勤務が増えたとあるが、プロ意識が欠如しているのではないかと感じる。

田矢委員： 給与が上がらない中で、継続していくことが大切であり、ワークライフバランスの視点も重要である。企業であれば時間外勤務が業績に当然関係してくるが、公務員の皆さんはそのような感覚はないと思われるので、限られたリソース・時間をどのように使って、より効果を上げるかということは従来されていなかった。一つは管理部門のモチベーションで、きちんと結果を出した方に管理職としての能力を人事評価することが大切である。

事務局： 南区で職員の流動的な活用を行った改善事例は、実は仕事時間ダイエットプランの取組の一つでもある。区の場合は春の転出・転入が多い時期で、超過勤務も増える。一方、区の選挙係は選挙が終わると比較的業務が減るので、区長権限で職員を流動的に活用している。このように管理職がマネジメント能力を持っていると時間外勤務が減る。個々の管理職員のマネジメント能力を高めることが課題であり、充実させていきたい。

小室委員： 「この取組をやらなかったら船が沈む」ということをいかに理解させるかがとても大切である。会社の経営状況を認識している企業では、船が沈まないようにすることなんだということを理解し、抵抗感は少ない。

(5) 閉会