

提 案 書

（人材育成・職員の資質向上編）

～限られた人材で効率的に事務を執行し
行財政改革を推進するために～

（概要版）

平成21年3月

藤井寺改革・創造チーム

（行財政グループ）

～はじめに～

厳しい財政状況のなか、定員適正化計画等に基づき、この10年間で職員数は大幅に減少し、退職者不補充の状況が続いているにもかかわらず、業務は年々増加し職員の負担は増大している。

このような状況下においても、安定した行政サービスを提供し行財政改革を推進していくためには、職員の意識向上やスキルアップが不可欠となる。また、職員の採用においても、即戦力として活躍できる職員を一人でも多く獲得することが必要となっている。

さらに、「仕事は増えるが、人は増えない。」「仕事は増えるが、給料は増えない。」現状において、職員のやる気を引き出し、いきいきと前向きに仕事するにはどうすればよいか、特定の職員に過度な負担がかからないようにはどうすればよいか、という面についても議論を行った。

藤井寺改革・創造チームでは、上記の観点から議論・検討し、平成19年2月に作成された藤井寺人材育成基本方針の実施状況等も踏まえて、下記の項目について提案するものである。

1. 職員採用について

藤井寺市の職員数は、平成6年度の771人をピークに平成20年4月1日現在で583人と大幅に減少している。財政状況も厳しく積極的な職員採用を行えないことから、退職者不補充の状況が続いている。限られた職員数で効率的に業務を行い、行財政改革を推進するためには、計画的かつ政策的に職員採用を行う必要がある。

(1) 計画的な職員採用

組織として望ましい職員構成は、少数の幹部・ベテラン職員を中堅・若手職員が支えるピラミッド型であることから、財政状況にかかわらず、毎年若干名の採用を継続的に行うべきである。(市の募集する人材像と一致する応募者がないと判断する場合には、採用しない。)また、育成に年月を要する職員(技術系等)については、特に計画的な採用活動を行う必要がある。

(2) 採用方法等の見直し

他市町村では、民間企業での職務経験を活かし、行財政改革を推進するために、経験者採用を行っている。藤井寺市においても、民間企業のノウハウや専門知識を有する職員の確保を積極的に進めていく必要がある。

試験方法についても、ペーパーテストの比率が高く一定の合否を決定するため、年齢の若い、社会人経験の乏しい者が増加する傾向にある。面接による選抜を行う機会も少ないため、人物重視での選考を行うことができない。結果、職員数が減少

しているのに即戦力として活躍できる新採職員が少なく、一から教育しなければならなくなるため、管理職の負担が増大する。藤井寺改革・創造チームでは、面接重視、人物重視の試験制度への転換を提案する。

また、近年、市外在住の職員が増加し、その傾向は新採職員においても同様である。そのため、藤井寺市民ならば当たり前に知っていること（地名、道路名など）を一から教育しなければならない。さらに、震災等の発生時には、即座に駆けつけ救助・復旧活動にあたらなければならないことから、地元在住者への積極的な採用活動による一定人数の確保が必要である。

（３）柔軟な採用

藤井寺市では職種ごとの採用人数があらかじめ決まっている。これでは市民のニーズや取り扱う業務が多様化する中で、事務の改廃に即座に対応できない場合が生じ、職種変更の際に試験等の手続きを要する。一方、民間企業等では、採用時の窓口は一本化（総合職・一般職など）し、配属時および配属後に適材適所を柔軟に見極めることでビジネスチャンスを見逃さぬよう努めている。

本市においても採用窓口を一元化し、市が求めている学科、経験、職歴等を考慮して採用後に配属を決定するべきであると考えている。

（４）正職員への登用

職員数の減少にとともに、業務委託による常駐要員、嘱託員、臨時職員の人数が増加しており、正職員だけでは安定した行政サービスが提供できず課業務に支障が出るのが現状である。職員を凌ぐ業務知識を有する者については、本人の希望を最大限考慮する必要はあるが、正職員としての採用を検討してはどうかと提案する。

２．配属・異動・研修について

地方自治体の業務は多岐にわたり、人事異動によって全く異なる事務を行わなければならない場合も多く、物事を見渡す広い視野と様々な知識が必要となる。そのため、研修や人事異動を経て見識を向上させる必要があるが、職員数が減少している現在において、制度が硬直化している部分も見受けられる。藤井寺市人材育成基本方針における人材育成の取り組みとして、「育成型ジョブローテーション」、「適材適所への配置」、「自己申告制度」等があるが、さらなる改善を図るための議論、提案を行っている。

（１）配属について

新採職員として配属されてから、人事異動を経験しないまま一課で業務に従事することにより、市全体の業務や他課の業務について知る機会が乏しくなる。これは、新しい業務知識を貪欲に吸収する必要がある若手職員にとって大きな損失となり、組織にとっても好ましいことではない。

藤井寺市人材育成基本方針に則り、系統的な異動管理（ジョブローテーション）を積極的に推進し、新採職員については1～2年周期での異動（窓口部門、管理部門、技術部門）を経験させることを提案する。

（２）異動について

人事異動の際に、経験年数の長い職員がほとんどすべて異動する課がある。また、頻繁に異動をする職員と長期間異動しない職員との差が大きい。これでは安定した行政サービスを提供するうえで必要となるノウハウを継承できず、業務に支障を来たすおそれがある。二次的な弊害としても、業務をこなすのに時間がかかり超過勤務時間が増加することから、職員の負担は増大し、予算を圧迫することが考えられる。系統的な異動管理（ジョブローテーション）に基づき、3年～5年周期での定期的、計画的な人事異動を行う必要がある。

さらに、自己申告制度を設けて職場の活性化と職員の能力の発掘に努めているが、自己申告書の内容は数年来見直されておらず、提出についても任意であるため、他の部署で発揮できる能力や適性が全て洗い出されているのか分かりづらい。自己申告書についても、内容の見直し、提出の義務付け、記載内容の積極的な活用を提案する。

（３）研修について

新採研修について

配属前の短期間の研修であるため研修内容を理解できず、配属後一定期間経過してから研修レジュメを読み返してはじめて理解できることも多いのではないかと、という意見があった。配属課では即戦力として業務を行う必要があるため、最低限公務員（藤井寺市職員）として知るべき知識やすぐに役立つ知識を重点的に教えるべきである。様々な業務を知るという観点から、以前実施していた業務体験を復活させることも検討するべきではないかと考える。

また、職員の年齢構成は平均44.0歳と中堅、ベテランが多く、新採職員が気軽に話しかける相談相手がない。民間企業等では、年齢の近い先輩職員がリクルーターや教育係となり一定期間面倒を見る制度がある。相談を受ける側のスキルアップにもつながることから、新採職員一人ひとりに対し、配属課の直近の先輩職員一名と課を問わず直近の先輩職員一名の計二名を教育係として充てることを提案する。

研修全般について

受講時期の前倒しについて提案する。藤井寺市では、通常他市の職員が主査昇任時に受講する係長研修をチーフになってから受講している。また、主査試験の内容でもある行政法の研修等についてもチーフ以上のベテラン職員が受講しているこ

とから、研修を受講するふさわしい時期を考慮する必要がある。

先進、近隣自治体の調査・研究について

厳しい財政状況のなか行財政改革を推進しているにもかかわらず、未だに「今までどおりの仕事を、今までどおりの方法で行えばよい。」という風潮が存在するのではないかと懸念される。これでは市民のニーズとかけ離れてしまうばかりか、世の中の流れからも取り残されてしまうことになる。

職場内で日々行うことのできる研修として、先進自治体や近隣自治体の動向や取り組みについての調査・研究がある。必要に応じて電話、電子メール等での問い合わせや実際に訪問して生の声を聞くことが重要であり、積極的に先進自治体、近隣自治体との交流を推進する必要がある。

3. 配置・事務分掌について

限られた職員数で効率的に業務を行うには、適材適所への職員配置と適切な定員管理を行うことが必須である。そして、常に業務量や質の変化に適応し、柔軟に配置や定員を変化させる必要がある。藤井寺市においても、チーフ制の導入など以前から取り組みを行っているものの、制度どおりの効果を挙げていない面も見受けられるため改善が必要である。

(1) 各担当の定数の見直し

定時内では業務を消化できず毎日のように残業している部署もあれば、終業のチャイムとほぼ同時に退庁し消灯している部署もある。残業することが必ずしもよいことではないが、定員の偏りを是正し、業務量に対する適切な人数を再度考慮する必要がある。

また、職員数が少ない(2名以下)担当や業務が集中している職員については、超過勤務が増加し、休暇の取得もままならず、業務の引継ぎ等も行えないことから人事異動の妨げとなる。複数の担当を統合して2名以下の担当をなくし、職員の負担を軽減することが必要である。

(2) チーフ制の再徹底

係制を廃止し、チーフ制を導入してから相当期間が経過しているが、チーフ制には時期ごとの業務の大小に合わせ、柔軟に職員配置を行いながら業務を効率的に進めていくという目的があった。しかし、同じ課であっても担当同士の連携が薄く、忙しい時期に忙しい担当に重点的に人員が割かれることはほとんどみられない。

このことから、再度チーフ制の導入に至った経緯に立ち返り、限られた人数で効率的に業務を進める必要がある。

(3) 業務の割り振りの見直し

藤井寺市事務分掌条例及び規則によって各部課の業務を規定しているが、業務を行うべき部課がその業務を行っていない場合が見受けられる。事務分掌に基づき、各部課の業務を洗い出して再度割り振り直す必要がある。その際、各業務をマニュアル化し、人事異動等による担当職員の変更時にもスムーズに対応できるように対策を講じなければならない。

(4) 窓口業務の体制について

窓口業務を行う課については、日中ほぼ全ての職員が窓口業務に従事し、フロントオフィスとバックオフィスの区別がない。これではその他の業務や打合せ等を時間外に行わなければならない、非常に効率が悪い。特に管理職は、政策的なことや他課、議会等との調整に時間を割かなければならないが、窓口対応に追われ本来業務ができない。

窓口業務について、昔からの業務のあり方を見直し、業務の効率化に努める必要がある。その際、外部委託等の活用も視野に入れることを提案する。

(5) 機構改革について

(1) 各担当の定数の見直しにおいて、「複数の担当を統合して2名以下の担当をなくす。」と提案しており、効果を精査したうえでの部課の統合は積極的に行うべきであると考え。しかし、課の統合によって課業務の範囲や課員の人数が増えすぎてしまい、管理職にかかる負担が増大しているのではないかと、担当によっては相反する立場で業務を進めなければならない場合もあり、課内の調整も困難になるのではないかと意見もあった。また、同じ課であっても執務場所が分かっている場合は、内部協議や意思決定に時間がかかる、課長は部下の様子が分からない、職員同士も他担当の業務内容が分からないという現状がある。

事務分掌と同様に、機構についても全庁的に見直しを行ったうえで、人員配置及び職場配置を行うことを提案する。

4. 評価・昇任について

藤井寺市では、藤井寺市職員勤務評定実施規則に基づき、チーフ以上の職員に勤務評定を行い、職員の評価・昇任を決定する際の重要な要素としている。また、藤井寺市人材育成基本方針においても、「正しく評価された実感できる人材育成型の勤務評定制度を構築する。」と明記している。しかし、現行の制度では評定者と被評定者とのすり合わせがなく、自分の評定を知らされないため、PDCAサイクル(Plan-Do-Check-Action)に則った評価、育成制度へと改善を図る必要がある。

さらに、主査試験のあり方や主査試験年齢の引き下げ等による管理職に昇任する年齢

の見直しについても議論し、提案しようとするものである。

(1) 面談の実施

民間企業においては当たり前になっている取り組みとして面談がある。上司が部下に対し定期的に面談を行い、評価について相互でのすり合わせ、次の面談までの目標決定、仕事に関する悩みや問題点のヒアリング等を行うことで上下間の風通しを良好にし、コミュニケーションを図ることで、前向きに仕事に取り組める関係を構築するものである。

特に職員数の減少と業務量、質の増加による「心の病」へのメンタルヘルスも重要視されていることから、面談を定期的実施することを提案する。必要に応じて専門のメンタルヘルス(医師等)を実施するなどアフターケアも整備し、職場環境を良好に保つ必要がある。

(2) 勤務評定の実施

この章の冒頭にも記載したように、現在の評定制度について見直しを行う必要がある。評定を決定する時には、被評定者自身の評定(自分で自分の評価をする。)を評定者、調整者の評価とすり合わせを行ったのち、最終の評定結果とする制度に改める必要がある。また、評定結果が給料、ボーナス、昇任等に反映される仕組みがなければ評定は形式的なものになってしまうため、成果を挙げた職員には見返りが与えられる制度にすることを提案する。

(3) 主査試験の見直し

主査試験については、受験対象年齢を順次引き下げており、若年層の職員が早い段階で主査になることは人材育成の観点からも好ましいことと考える。しかし、試験内容は、憲法、地方自治法、地方公務員法、行政法等のペーパーテストによる部分が多く、採用試験同様に暗記中心の内容となっている。藤井寺市人材育成基本方針によると、主査級は監督職となり、「業務の遂行管理、部下の指導育成、事務事業の企画立案」という管理職に近い役割を担うことから、ペーパーテスト中心の試験制度を見直し、業務改善について検討した企画書、提案書による審査によって、主査への昇任を決定する制度を取り入れるべきであると提案する。

(4) 管理職の若返り

団塊の世代の大量退職にともない、中堅層、若年層の職員の積極的な管理職への登用が求められており、他市では40歳台で課長級に昇任している職員もいる。主査試験の受験年齢引き下げもそのための取り組みの一環であるといえるが、組織を活性化させるためには管理職に昇任する年齢を早め、意欲を持ち斬新なアイデアを発揮できる若いうちから管理職としての経験を積むことで、政策形成能力を高める必要があると考える。一方、ベテラン職員については、一定年齢で役職を解き、若

い管理職をサポート(後進の育成)することで組織力を高めようとするものである。

5. 職員提案について

毎年のように時期を定めて募集し、実施施策として採用された案件もある。しかし、募集に対して提案は数件程度にとどまり、全庁的に活発な提案がなされているとはいえない。また、前向きな提案を実施しようとする担当課との協議等で頓挫してしまい、「実現しない、提案のための提案」になってしまっていることも多いことから、職員提案制度を活性化させるにはどうすればよいか、提案を実現するにはどうすればよいかについての議論を行った。

(1) 柔軟な提案制度への見直し

平成20年度より職員提案制度を一部見直し、これまでの「一般提案」に加え「創意工夫事例提案」を募集し、所属課の業務改善に関する提案も認められるようになったが、職員側の提案意欲を高めるためにはさらに内容を精査する必要がある。

民間企業で取り組まれているQC(Quality Control)活動のような業務改善を行うことで、職員の意識向上に寄与し、各課間の競争意識を高めることができるのではないかと考える。

また、職員提案制度への意欲を喚起する方法として、制度をさらにオープンにすることを提案する。提案募集の文書から過去の提案タイトルは分かるが、その他の情報がなく、いつ、だれが、どのような提案をしたのかがよく分からない。提案者のプレゼンテーション等についても、一般職員が提案内容を聞くことはできない。

市民への公開もホームページ等を活用し、提案案件や提案をきっかけに実施した施策について、適宜情報公開を行うべきであると考えます。

(2) 市長への直接の提案

江戸時代の目安箱ではないが、市長をはじめとした理事者に直接提案を行える仕組みが構築できないかという意見があった。C-Squareや電子メールを使うことで、比較的簡単に提案ができる仕組みを構築することは可能であり、組織の風通しをよくするという点において有効であると考えます。

(3) 職員ひとり一提案の実施

現在の提案制度は、あくまで任意の提案に基づくものであり、必ず提案をしなければならないものではない。それに対し、他市では職員からひとり一改革案の提出を求め、ほぼ全ての職員から改革案を提出させる取り組みを行った事例もある。「今までの仕事を今までどおり進めればよい。」という雰囲気を変え、職員が一丸となって行財政改革に取り組むには、自己申告書の提出時にあわせて毎年一提案以上の改革案を提出させることを提案する。

(4) 提案の実現について

専属プロジェクトチームの立ち上げ

職員提案が採用されても、実際に事業課との協議を行い、実現に向けて検討する段階になると拒否されてしまう。(事業課の業務が増加し煩雑になることを嫌い、できない理由を探そうとする。) 職員提案制度を改善し活発に提案が行われたとしても、事業課任せでは何一つ実現しないのでは意味がなく、行財政改革は遅々として進まない。

藤井寺改革・創造チームでは、今年度発足したこの組織の発展、あるいは新たに別のチームを組織し、企画、立案から事業の実施までを行う(兼務でない)専属のプロジェクトチームを立ち上げることを提案する。(事業課と協力して改革を実施し、事業を軌道に乗せたところで本来の事業課にバトンタッチし事業を継続)

インセンティブの導入

職員提案を行い、各課で中心となって業務改善を図り成果を上げて、頑張りを評価される仕組みがない。(職員提案の図書券5,000円分ではインパクトが弱い。) 成果を上げた職員には、勤務評定制度を見直したうえで昇給、ボーナス、昇任などのインセンティブが得られるようにすべきである。

6. 接遇向上について

先日、ある藤井寺市民が市役所に電話で問い合わせをすると、「折り返し連絡します。」と言ったにもかかわらず、連絡先も聞かずに無愛想に電話を切られたという話を聞いた。以前に比べて減少しているかも知れないが、電話対応や窓口でのコミュニケーション不足によるトラブルは未だに無くならない。市民のかたと最も近く接する窓口業務は、市の「顔」であり、接遇の向上は業務改善や行財政改革の成果をアピールする機会として、前向きに取り組む必要がある。

(1) 市内の企業への派遣

藤井寺市の職員は、ほとんど他の職場を経験することなく、市の業務しか知らない職員が多い。そのため、世の中では百年に一度といわれる不況をどのように乗り切ろうかと必死に知恵を絞っているのに、民間企業の厳しさや市の業務が税金で成り立つサービス業であるという意識にまだまだ欠けるのではないか。

この点を改善し、民間企業の厳しさやノウハウを吸収するための取り組みとして、市内の民間企業に協力していただき一定期間職員を派遣して、民間企業の接遇や顧客サービスについてOJT(On-The-Job Training)を実施することを提案する。

(2) 接遇研修の見直し

民間のコンサル等の第三者の力を借りて、研修時だけでなくその後の実際の窓口業務にも一定期間立ち会ってもらい、徹底的に指導を行うことを提案する。

(3) フロアマネージャーの設置

金融機関では申請書の記載台には係員が必ずいて、記載のしかた等を丁寧に教えてくれる。デパートにも総合窓口があり係員が親切に対応してくれる。しかし、藤井寺市役所には用事を済ませるには何をすればよいか、どこに行けばよいかを教えてくれる係員も総合窓口もない。(ふれあいコーナーは窓口から遠く、総合窓口とはいえない。)来庁者は、ただでさえ分かりにくい役所での手続きを誰も教えてくれず、長い間順番を待たされれば不満も募り、クレームにつながるのは当然である。

新たに1階ロビーにフロアマネージャーを設置し、来庁者に声を掛けて案内を行うことでスムーズに手続きを進めてもらうサービスが最低限必要である。その際、フロアマネージャー業務を新採研修の一環として行うことも有効であると考えられる。

7. 規律・サービスについて

一説によると、人の第一印象のかなりの割合が外見で決まるといわれている。相手の人柄等が分からない状態では、視覚から得られる情報に頼るからである。民間企業等ではこのことを重要視し、社員の身だしなみや爽やかな雰囲気作りに気を配っている。これは市役所でも同様であり、顧客である市民が抱く印象は、職員の身だしなみや職場の整理整頓などからある程度決まってしまう。

職員は常に見られている立場であり、相手に不快な印象を与えないように業務を行わなければならないことを肝に銘じて、規律やサービスについて再度徹底する必要がある。

(1) 規律について

あいさつ運動の推進

来庁者や職員と庁内で顔を合わせる機会があっても、あいさつをしない職員が多い。他市では毎朝あいさつ等の発声練習をしているところもあり、ビジネスマナーの基本中の基本でもあることから、全職員が率先してあいさつ運動を実施し、来庁者に爽やかなイメージを持ってもらえるよう努める必要がある。

機敏な行動の徹底

年頭の市長挨拶や表彰の際に、幹部職員がゾロゾロと集合し整列することもなく組織としての一体感が感じられないという意見があった。窓口でも来庁者がカウンターに来ているのに、すぐに職員が応対せず待たせてしまう。キビキビと行動することで来庁者のイメージも向上し、職員自身も気持ちよく仕事ができるのではないかと。

来庁者に好感を持ってもらえる身だしなみの徹底

藤井寺市職員被服等貸与規程の第2条によると、「被服等の貸与は、業務能率の向上及び服装の端正に資することを目的とする。」と規定している。社会人、公務員であり、ましてやサービス業に従事する者である以上、特に服装等の身だしなみに注意する必要がある。財政が厳しい折ではあるが、安価なものでよいので制服を採用すべきではないか、制服を作ることができないのであれば一定のルールを定めるべきではないかなどの意見があった。来庁者は、少なくとも見た目職員と分かることが必要であり、不快な印象を持たれない身だしなみを徹底する必要がある。

職場の整理整頓の徹底

書庫の収容能力を超える保存書類が存在し、各課では保存場所に苦心していることは理解できる。しかし、窓口から見える場所に書類の箱が山積みにはなされては印象が悪く、セキュリティ上も大きな問題である。

書庫に収まりきらない場合は、機構改革による空き部屋を開放するなどして整理整頓及びセキュリティの確保に努めなければならない。また、保存年限を守らず過去の書類を廃棄していない課や職員も見受けられるため、再度整理整頓を徹底する必要がある。

(2) 服務について

藤井寺市職員のみに限らず公務員全体にいえることであるが、世間のわれわれに対する目は非常に厳しい中、身内に対し甘いのではないかという批判を受けることがよくある。本市においても、職場や職場外での問題行動等に対する処分はほとんど行われておらず、今後厳格に対処することで自らの襟を自らで正す必要がある。

～おわりに～

多くの提案を掲げたが、実施することによってこそ職員の資質向上が実現し、限られた人材で効率的な事務執行が可能となり、安定した行政サービスと行財政改革を推進するものと思われる。