

平成 31 年(2019 年) 2 月 13 日

西宮市議会議長 町田 博喜 様

総務常任委員会

委員長 山田 ますと

総務常任委員会施策研究テーマについて(報告)

本委員会では、平成 30 年 7 月 4 日開催の委員会において、「職員の働き方と業務の効率化について」を年間の施策研究テーマと定め、調査・研究をしてみいましたので、ご報告申し上げます。

1 職員の働き方と業務の効率化について

平成 30 年 11 月 9 日、平成 30 年 11 月 28 日、平成 30 年 12 月 13 日、平成 30 年 12 月 21 日、平成 31 年 1 月 16 日、平成 31 年 1 月 30 日及び平成 31 年 2 月 13 日に委員会を開催し、市当局より、本市の現在の取り組み状況や課題等の説明を聴取するとともに、質疑、委員間協議等を行い、意見要望等を伝えました。

また、平成 30 年 10 月 15 日には最新 I C T勉強会を開催し、本テーマについて本市が抱えている課題の解決に向けて、どの様な I C Tを導入・検討すべきか、先進事例を学びながら研究を行いました。

管外視察としては、平成 30 年 10 月 31 日に熊本市及び宇城市を訪れ、熊本市ではクラウドサービス・A I を活用した働き方改革について、宇城市ではR P Aの活用について調査を行いました。

当該施策研究テーマに対する本委員会の提言内容については、別紙のとおりです。

以 上

職員の働き方と業務の効率化について

■ はじめに

急速な少子高齢化の進展により生産年齢人口の減少が課題となっています。一方では、行政需要の多様化、社会的ニーズ量の拡大（子供子育て支援・高齢者支援など）による労働人口の不足から、過重労働や超過勤務が課題となっています。国は、労働人口の極端な減少をA Iなどの先端技術で補う施策を推奨しています。

地方公務員法の改正に伴い、平成32年度からは会計年度任用職員制度が施行され、従来の臨時・非常勤職員のあり方が大きく変わろうとする中、本市においても、「行政サービスの質を確保しつつ限られた経営資源を最大限活用して、市民満足度の高い行政運営を行う」という基本理念に基づき、現在、一部の部課等で発生している慢性的な長時間残業の縮減や、部課別の超過勤務時間の偏重を是正し、適正な人員配置に努めるべきです。またそのため、本年度から実施している業務プロセス分析の結果を踏まえ、業務量の縮減・効率化に向けたR P A・A Iなどの新技術の活用、民間委託の導入、事業の整理統合など、業務改革に向けて最少の経費で最大の効果を挙げるよう、効率的な執行体制の再構築に取り組まなければなりません。

1. 職員の働き方について

① 長時間残業の縮減と休暇の取得促進

【現状】

- ・過労死ラインを超えるような長時間労働が発生している。
- ・残業が多い部署と少ない部署が併存している。
- ・超過勤務の事前命令など管理が徹底されていないため、漫然と超過勤務が行われている。
- ・ワークライフバランスを意識した休暇の取得がされていない。
- ・1時間など細切れで休暇を取得しており、1日休めていない。

【課題】

- ・勤務時間内に業務を終えることを前提に仕事の割り振りがなされていない。
- ・部局内で、業務の平準化が適確になされていない。
- ・残業は、上司の超過勤務命令もしくは許可がないとできないことになっているが、上司不在の場合など事後に申請することもある。

【提言】

- ・人員配置のバランスを是正し、適正配置に努めること。

- ・超過勤務は、上司の事前命令もしくは許可を徹底すること。
- ・年間を通じた業務量の増減や部局間での業務密度の軽重の変化等に柔軟に対応し、組織内部での業務連携など、業務の効率化・職員リソースの最適化を進めるため、部局内の課等を横断したマネジメントを強化すること。
- ・民で出来ることは民に委託し、職員が地域に飛び出して市民とのかかわりを深め、官民連携し協働・協創のまちづくりを行う自治体 3.0 に相応しい組織体制、人員体制を整えること。
- ・正規職員と非正規職員等の役割分担を見直し、本来、正規職員が担うべき業務をしっかりと担えるようにするための方策を課内で検討すること。
- ・委託化等の推進により、過重にかかっている負荷を改善し、業務量の縮減に努めること。
- ・業務プロセス分析の結果を検証し、不要な業務を絞り、そぎ落とすこと。
- ・他の自治体との業務内容の比較を行い、不要な業務があった場合、効率的かつ効果的な業務モデルにあらためること。(自治体間ベンチマーキング)
- ・RPAやAIなどICT新技術の活用により、コストの削減や効率的な執行体制の再構築に向けた見直しを可及的速やかに行うこと。
- ・管理職自らが率先して休暇取得すること。
- ・休日出勤した場合、連続勤務による過重労働の防止及び健康管理の観点から、代休取得させること。

② 適正な勤務時間管理

【現状】

- ・出退庁時間が正しく管理できていない。
- ・残業時間中の食事が、休憩時間にカウントされているのか、超過勤務時間にカウントされているのか明確でない。
- ・勤務時間内の喫煙とお茶とを同様の扱いとして離席を認めている。
- ・「1時間遅刻して1時間残業する」といった事例がある。

【課題】

- ・管理職による勤務時間の把握が行われているか。
- ・コアとなる勤務時間、勤務時間帯をルール化できないのか。
- ・タイムカードを導入していないことが問題。
- ・1時間単位で年次休暇を取得できるが、見直しを検討すべきではないのか。
- ・勤務を要しない日を要勤務日に振替えた場合、当該日は要勤務日の勤務となり、超過勤務手当は発生しない。
- ・振替を行わずに休日出勤した場合、1.35倍の超過勤務手当が発生し、代休を取得した場合は、0.35倍の超過勤務手当が発生する。

- ・代休の付与期限については、勤務した翌日から起算して4週間以内という制度になっており、部署によってはその取得は困難である。
- ・振替を行うことのできる期間は、出勤を予定している休日の前後4週間以内という制度になっている。

【提言】

- ・食事同様、喫煙についても休暇扱いとすること。
- ・厳格な出退勤管理のため、タイムカードの導入を検討すること。
- ・年次休暇の時間単位取得を見直すこと。
- ・フレックスタイム、テレワークなどの導入を検討すること。
- ・仮に時間休暇を認めるのであれば、同じ日の超過勤務時間との相殺を行うこと。
- ・職員の勤務時間内禁煙を行うこと。
- ・勤怠管理システムを導入し、職員一人一人における正しい勤務実態を日単位・月単位でデータ化すること。
- ・休日出勤を命令する際には、まず休日の振替ができるか判断し、可能な場合は振替休日を取得するよう指示すること。
- ・事前に休日出勤を行うことがわかっており、かつ、振替が可能な場合は、休日の振替を遵守させること。

③ 適切な人事考課の実施

【現状】

- ・管理職が人事評価・人事考課を正しくできていない。
- ・一部の勤務不良職員が、普通に働いている職員に対して、負荷をかけている状況にある。

【課題】

- ・十分な人事考課もないまま、毎年定例的に4号給ずつ昇給する昇給システムが問題ではないか。
- ・積極的に分限処分をするべき。(厳しい処分を行わない限り職員の公務員改革は出来ない)

【提言】

- ・人事評価に直結した給与システムにあらためること。
- ・人事評価の面談時に、評価のフィードバックを徹底し、本人に十分理解させること。
- ・勤務不良職員を、積極的に分限処分すること。
- ・民間管理職経験者を管理職として採用し、外部の視点を人事評価に取り入れること。

④ 働きやすい職場環境の整備

【現状】

- ・業務繁忙職場では、育児休業や休暇取得が、他の職員の業務分担を増加させ、結果、取得しづらい環境となっている。
- ・保育所や保健所など女性専門職の多い職場では、前述の傾向がより顕著となり、看過できない状況となっている。
- ・メンタルヘルスケアの必要な職員が増加している。

【課題】

- ・適正な人員配置が行われていない。
- ・代替臨時職員が行う事務には限界がある。
- ・育児休業等予測しがたい人員減に対応できるような職員体制になっていない。
- ・管理職に年次休暇の取得意識が薄い。
- ・1時間など細切れで休暇を取得しており、1日休めていないのが問題ではないか。

【提言】

- ・部局内での職員配置について、育児休業等による人員減が発生しても、すぐに配置転換等を行い、柔軟に配置バランスの均衡が図れるような手法を検討すること。
- ・代替臨時職員が行う業務範囲の見直しを検討すること。
- ・ワークライフバランスの観点からも、育児休業取得に伴う業務への影響を最小限にするための根本的な対応策を検討すること。
- ・管理職自らが率先して休暇取得すること。
- ・休日出勤した場合、連続勤務による過重労働の防止及び健康管理の観点から、代休取得させること。
- ・職員のメンタルヘルスケアに必要な体制を充実させること。
- ・現状の課題解決のための働き方改革をするだけでなく、未来を志向（指向）した職員の働き方改革を進めること。
- ・女性の視点で働きやすい職場環境の整備（トイレ、更衣室、休憩スペース、仮眠室等）を検討すること。

2. 業務の効率化について

① 事業の整理統合

【現状】

- ・必要な事務事業の増加に伴い、課の数が増えている。
- ・事業単位での課の細分化が進み、「課員3名」のような課も存在している。

【課題】

- ・課の数を増やせば増やすほど、縦割りは進んでいく。
- ・業務改善を前提とした、組織の統廃合が行われていない。
- ・業務改革に対する管理職の実行意識が低い。
- ・組織論で言えば、一人がコントロール可能な数は「5人」。
- ・事務事業評価がP D C Aで回っていない、分析が出来ておらず、効果が出ていない。

【提言】

- ・行政改革にかかる方針を策定する中で、効率的な業務の執行体制の確立に重点的かつ可及的速やかに取り組むこと。
- ・新たな行政ニーズに対応するため、事業の整理統廃合に努めること。
- ・縦割りのメリット・デメリットを整理し、その弊害を解消する組織体制の整備や役割機能について可及的速やかに検討すること。

② 民間委託の導入

【現状】

- ・依然として、多くの事務で民間委託の導入が進んでいない。
- ・委託化を実施しても、それが超過勤務時間の縮減につながっていない。

【課題】

- ・市役所全体で、いつまでも前例踏襲主義から抜け出せていない。既成概念の打破が必要。
- ・コンサルタントを使うメリットは、専門性と客観性の担保であり、そのメリットを十分発揮させていないのではないか。
- ・業務改善に繋がる外部委託になっていない。

【提言】

- ・実勤務時間が長時間に及ぶ部門（時間外勤務時間が長い、休暇取得日数が少ない）では、時間外勤務時間を削減するために、委託化等の推進を図ること。
- ・業務プロセス分析による業務の可視化や各課ヒアリング等により、外部委託可能なものを可及的速やかに抽出すること。
- ・民間委託事例や事業者等を調査し、担い手や実施方法を改善すること。

- ・適正な官民バランスを意識した業務委託の導入を検討すること。
- ・「厳しい財政」という言葉が、職員が積極的な事業展開を立案することにマイナスの影響を与えると考えるので、財政の現状把握や将来分析は正しく職員に理解させること。

③ 適確な職員配置

【現状】

- ・子育て支援や介護保険など福祉部門を中心に、今後も制度改正が継続する見込みであり、制度改正に伴い、業務量が増加していく。
- ・法定の人員配置基準が満たされていない職場がある。

【課題】

- ・職員定数は上限枠、かつ、必要な職員数は何人かを示すものであるが、法定配置基準のような算出する基準やルールを定めたものが無い。
- ・前述のように事務事業量を把握し必要な人員数を割り出す必要があるのではないか。
- ・チーム制・グループ制が機能していない。
- ・柔軟な人員配置を行う組織風土になっていない。

【提言】

- ・国・県からの権限移譲に伴う業務量増大に対して適正な人員配置を行うこと。
- ・大規模修繕や更新など土木技術・建築技術の専門性を必要とする行政需要の高まりが予想されることから、長期的な技術職員等の人員確保に努めること。
- ・新たな行政ニーズに対応するため、適正な人員配置に努めること。
- ・実員数（正規、非正規、嘱託、臨時、再雇用など）を把握し、適正な配置に努めること。
- ・業務プロセス分析の結果を踏まえ、業務量の縮減・効率化に向けたRPA・AIなどICT新技術を活用し、コストの削減や効率的な執行体制の再構築に向けた見直しを可及的速やかに行うこと。

■ 結びに

以上が、総務常任委員会としての提言です。市当局におかれましては、提言内容を十分に斟酌され、速やかに今後の事業施策に反映されるよう願うものであります。

なお、関係職員団体との協議が必要な事項につきましても、速やかに協議を進めていただきますよう申し添えいたします。