

「しごと改革」について

1 職員アンケート実施結果

(1) アンケート趣旨

厳しい財政状況の中、これからも職員や予算といった県庁の経営資源の削減が避けられない状況にあります。限られた職員や予算の中で、多様化・高度化する県民ニーズに対応するためには、行政のムダを排除することはもちろんのこと、引き続き事業の選択と集中により不断の行政のスリム化に取り組むとともに、現在の仕事のやり方や仕組みを変えるなどし、効率性を高めていかなければなりません。

また、一方で職員のモチベーションを高めるとともに、意欲や能力を引き出す仕組みについても考えていかなければなりません。

そこで、どうしたら、行政のムダを排除し、効率性を高め、かつ、職員のモチベーションや職場の士気を高められるのか、考える必要があると思います。

職員として、また、組織として自らが変わって、あるいは変えていかなければならない時期に来ているのではないかと思います。

忌憚のない積極的な御意見をお願いいたします。

(2) 実施方法

実施時期：平成22年10月上旬

対象者：知事部局職員 770名（属性を考慮した上で、無作為に抽出）

回収方法：職員個人への電子メールによる照会・回答

(3) アンケート質問項目

基本事項（性別、年齢、部局等の回答者属性）

現在の仕事について（仕事量、時間外勤務の時間数、人員削減の影響 等）

行政の「ムダ」・「非効率」・「悪い習慣」について

職員のモチベーションについて

改善策の実践方法・その他

(4) アンケート結果の概要

（回答者：285 回答率：37.0%）

【質問】基本事項（回答者属性）

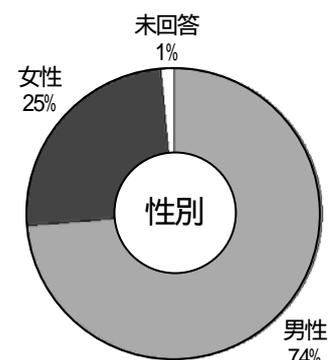
知事部局職員全体の属性比率とほぼ同じ結果となっている。

<性別>

	人数	割合
男性	210	73.7%
女性	71	24.9%
未回答	4	1.4%

（参考）

全職員比率
71.3%
28.7%

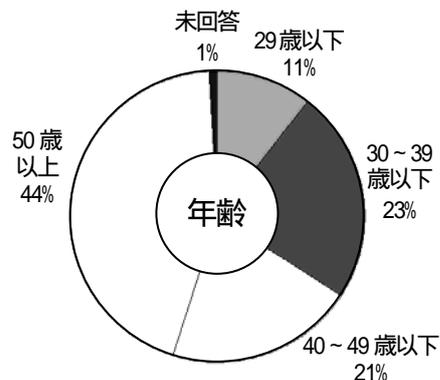


<年齢>

	人数	割合
29歳以下	30	10.5%
30～39歳以下	67	23.5%
40～49歳以下	59	20.7%
50歳以上	127	44.6%
未回答	2	0.7%

(参考)

	全職員比率
29歳以下	8.8%
30～39歳以下	21.5%
40～49歳以下	26.6%
50歳以上	43.1%
未回答	0.7%



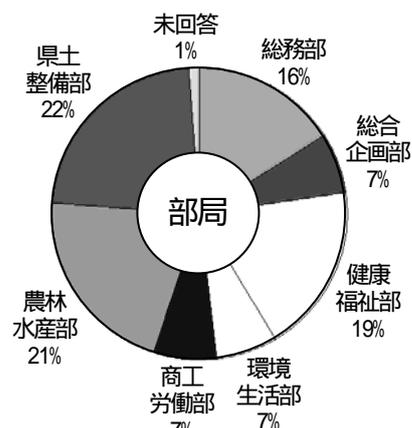
全職員比率には行政委員会と公益的法人派遣を含む

<部局>

	人数	割合
総務部	46	16.1%
総合企画部	19	6.7%
健康福祉部	53	18.6%
環境生活部	19	6.7%
商工労働部	20	7.0%
農林水産部	60	21.1%
県土整備部	65	22.8%
未回答	3	1.1%

(参考)

	全職員比率
総務部	17.6%
総合企画部	3.6%
健康福祉部	23.7%
環境生活部	4.5%
商工労働部	4.7%
農林水産部	23.4%
県土整備部	20.6%
未回答	1.1%

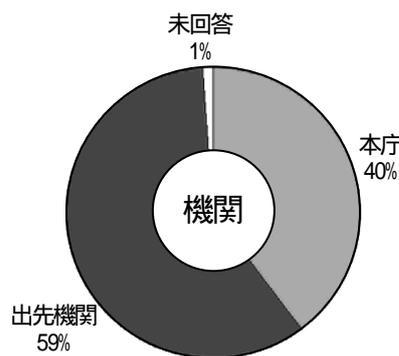


<機関>

	人数	割合
本庁	113	39.6%
出先機関	169	59.3%
未回答	3	1.1%

(参考)

	全職員比率
本庁	37.3%
出先機関	62.7%
未回答	1.1%

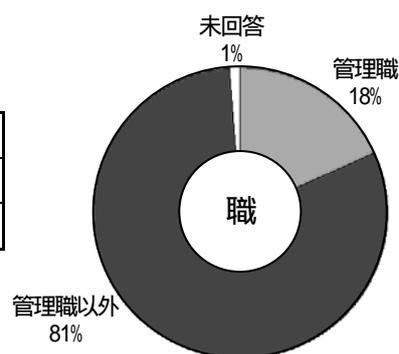


<職>

	人数	割合
管理職	52	18.2%
管理職以外	230	80.7%
未回答	3	1.1%

(参考)

	全職員比率
管理職	18.5%
管理職以外	81.5%
未回答	1.1%

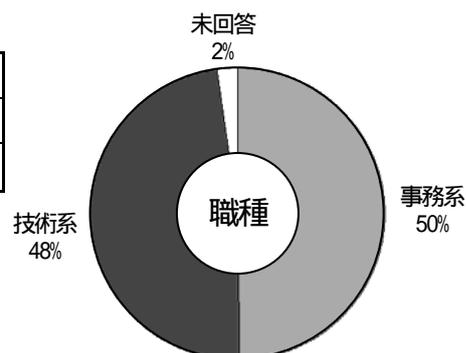


<職種>

	人数	割合
事務系	142	49.8%
技術系	137	48.1%
未回答	6	2.1%

(参考)

	全職員比率
事務系	48.2%
技術系	51.8%
未回答	2.1%

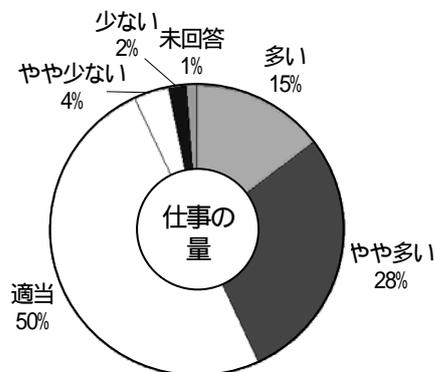


【質問】現在の仕事について

ア 仕事の量

「適当」と考える職員が半分を占めるが、「やや多い」、「多い」との回答も4割以上を占める。

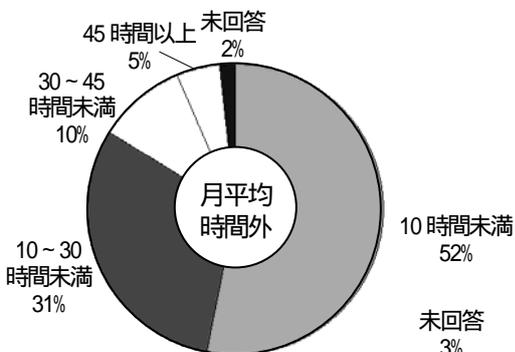
	人数	割合
多い	42	14.7%
やや多い	81	28.4%
適当	142	49.8%
やや少ない	11	3.9%
少ない	6	2.1%
未回答	3	1.1%



イ 月平均の時間外

10時間未満の職員が5割以上であり、8割以上の職員が30時間未満と回答している。

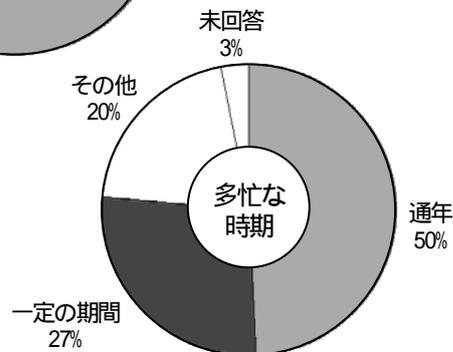
	人数	割合
10時間未満	151	53.0%
10～30時間未満	88	30.9%
30～45時間未満	28	9.8%
45時間以上～	13	4.6%
未回答	5	1.8%



ウ 多忙な時期

通年との回答が約5割である。

	人数	割合
通年	140	49.1%
一定の期間	78	27.4%
その他	58	20.4%
未回答	9	3.2%



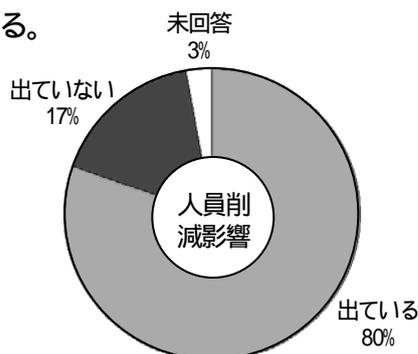
エ 人員削減の影響

県では、職員の大量退職や厳しい財政状況を踏まえ、人員の削減を進めていますが、それに伴う影響は出ていますか。

出ている場合、具体的にどのようなところに現れていると思いますか。

8割の職員が「影響が出ている」と回答している。

	人数	割合
出ている	229	80.4%
出していない	48	16.8%
未回答	8	2.8%



〔意見概要〕(記述意見回答数：240人)

- <01>業務量が増えているのに、人員が減らされている。業務量に見合った人員配置がない。
- <02>再任用職員、嘱託職員の職員の増加による弊害がある。
- <03>業務内容、進捗に影響が出ている。優先順位の低い業務に取組めない。創意・工夫に目を向ける余裕がない。
- <04>特定の者に業務が偏るなど、組織的な問題が出てきている。
- <05>休暇がとりづらい。(特に窓口業務、出張が多い部署。休むとカバーできないため。)
- <06>士気の低下など、心理的な悪影響が大きくなっている。
- <07>病気になる職員が増えている。

【質問】行政の「ムダ」・「非効率」・「悪い習慣」について

ア 行政のムダ等の具体例

仕事の効率性を高めるためには、まず、行政の「ムダ」・「非効率」・「悪い習慣」を排除することが、必要だと思いますが、あなたの考える行政のムダ等とは、どのようなものがありますか。

〔意見概要〕

A：具体的な事務や事業(回答数：220人)

- <01>目標チャレンジプログラムの実施方法が効果的でない。
- <02>無駄な照会・調査がある。
- <03>文書管理が効率的にされていない。PCが活用されていない。
- <04>効率的な会議運営がされていない。
- <05>計画策定作業が非効率、また無駄と思われる計画がある。
- <06>資料作成が効率的でない。
- <07>議会関係事務に時間がかかりすぎる。
- <08>予算制度が非効率である。
- <09>国交付金申請の事務作業が多すぎる。
- <10>契約・入札・支払関係の事務作業が多すぎる。
- <11>出勤簿への押印は不要ではないか。
- <12>ISOについて、事務作業や取得費用が膨大であり、形式より実際の取組みを重視すべき。

B：仕事の進め方について(回答数：179人)

- <01>決裁者・レク対象者が多く、意思決定に時間がかかる。
- <02>一業務を一人に担当させる傾向が強くなっており、職員間で業務量に大きな差が出る、担当以外は業務に対応できない等の弊害が出ている。
- <03>前例踏襲の意識が強く、県民や社会のニーズの変化への対応や業務改善の意識に乏しい。
- <04>業務目標の明確化、業務の優先付け、組織内の情報共有、部下の育成指導等の管理職の基本的な組織マネジメント能力が不足している。
- <05>レク等で使用する内部資料の完成度を求めすぎる。
- <06>情報の共有化ができていない。
- <07>人員削減や時代の変化のなかで、柔軟な業務の精査や、業務削減の判断が行われていない。

C：仕事に取り組む組織のあり方や職員の意識について（回答数：188人）

- <01>組織的に、人を育てる仕組みがない。
- <02>組織統合により室員業務が大きくなりすぎている。中間管理職が多く、決裁や判断に時間を要する。
- <03>再任用制度に問題がある。（士気があがらない。週3、4日勤務では、他の職員に負担がかかる。）
- <04>担当者以外に業務を把握している者がいない。補助者制度などが組織的な対応が機能していない。
- <05>人事構成がアンバランス。
- <06>組織の枠組みが非効率的となっている。
- <07>業務量が多すぎる。業務量調査の見直しや、繁忙期の職員異動が必要。
- <08>仕事を引き受けない風潮があり、担当部署の調整に時間がかかりすぎる。
- <09>前例踏襲意識が強い。
- <10>ムダ削減や改善意識が低い。
- <11>自分の仕事のみをこなし、グループ内の他の業務を顧みない。できる限り、仕事を引き受けない。
- <12>上司の意識改革が必要。（やる気、勉強不足、無駄な資料作成や待機など）
- <13>人件費意識がない。残業をしない意識がない。
- <14>仕事を丸抱えしてしまう。職員個人で負担をしてしまう。

D：その他（回答数：87人）

- <01>実態どおりの時間外手当申請がなされていないため、実態が把握されていない。
- <02>研修に参加するために時間外を行っている。研修に参加する時間的余裕はない。
- <03>国からのオーダーが遅く、残業しなければいけないケースがある。
- <04>マニュアルが整備されていない。（契約の手順やCMSについてなど）

イ 改善できない理由

上記のアでお答えいただいた内容について、改善できない、止めることができない、支障となっている理由を教えてください。

〔意見概要〕（回答数：189人）

- <01>職員の改善意識が低い。
- <02>前例踏襲意識が強い。
- <03>組織・人事のあり方に問題がある。
- <04>管理職の意識の問題。
- <05>国の制度改革、法律改正が必要。
- <06>利益がある者への説明が困難、相手方の都合に合わせなければならない。
- <07>完璧主義。
- <08>予算制度が効率的でない。
- <09>成果に対する評価が困難。
- <10>日常業務過多により、業務改善まで手が回らない。また、他の職員の業務を把握できない。
- <11>PCの活用ができていない、技術の導入が不十分

ウ 是正手法

上記のアでお答えいただいた「ムダ」・「非効率」・「悪い習慣」等を是正するために、どのような手法を用いることが効果的であると考えますか。(例：事業レビュー、仕事の進め方に関するルールづくり など)

〔意見概要〕(回答数：196人)

- <01>組織・人事制度の改善(適正な組織体制、適材適所へ人事配置)
- <02>事業レビュー(サンセット方式、外部や議員の参加、政策評価制度の活用)
- <03>意識改革(研修、朝礼、メールなどによる継続的な取り組み)
- <04>業務手順のマニュアル整備・ルール化(マニュアルの作成により、考えたり調べたりする時間・労力を縮小する)
- <05>情報共有
- <06>ITの活用
- <07>人事評価制度の改善(目チャレの改善、部下が上司を採点できるシステムの導入)
- <08>再任用制度の見直し
- <09>事務分掌・事務量の見直し(複数担当制の徹底)
- <10>会議・打合せの見直し
- <11>時間外勤務の見直し(時間外をPCの稼働時間で確認する、他の職員からも残業申請がわかるようにする)
- <12>業務の優先付け・業務管理の徹底
- <13>決裁の合理化
- <14>予算制度の改善
- <15>文書システムの活用・改善
- <16>資料作成に関するルール作り
- <17>モデル事業のように、特定の狭い範囲(特定の課、室)から実施して成果を検討するなど、実施手法に係る提案
- <18>関係法規の改正、法定受託事務の廃止

エ 過去の取組の効果

これまで、「ムダ」・「非効率」・「悪い習慣」等を是正するための取組を全庁的に実施した例はありますが、効果があったと思われる取組はありますか。ない場合、効果がなかった理由は、何だと考えますか。

〔意見概要〕(回答数：178人)

(ア) 時間外勤務の縮減

- <01>ノー残業デーなど全庁的な取組みは職員に浸透・定着しており、これらをきっかけとした意識改革や職場の雰囲気改善など一定の評価を得ている。
- <02>一方で、依然として業務の見直しなどの取組みが不十分であるため、時間外勤務が減少していないとの意見がある。

(イ) はんこ半減運動

- <01>決裁の見直しにより、事務処理の軽減や職員の意識改革につながったなどの評価を得ている。
- <02>一方で、この取組みを知らない職員もいるとの指摘や情報共有がおろそかになるなど、取組みに関する認識不足を指摘する意見もある。

(ウ) 事業仕分け

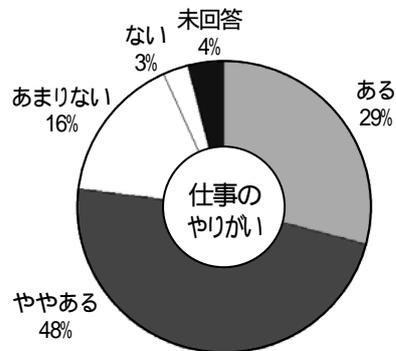
- <01>仕事の意味の再認識する効果や不要事業の廃止の手法として必要であるなどの評価を得ている。
- <02>一方で、まだまだ不十分であるとの指摘や仕分け結果の実現ルールが不明確などの課題も指摘されている。

【質問】 職員のモチベーションについて

ア 現在の仕事に対するやりがいについて

やりがいが「ある」「ややある」と回答した職員が8割弱である。

	人数	割合
ある	83	29.1%
ややある	136	47.7%
あまりない	47	16.5%
ない	8	2.8%
未回答	11	3.9%



イ 「あまりない」「ない」と回答した理由

〔意見概要〕(回答数：57人)

- <01>仕事内容(単純作業ばかり、長期間同じ仕事をしている、困難事例が多すぎる)
- <02>達成感の欠如(自分の行っている仕事が何かの役に立っていると感じられない。)
- <03>上司に対する不満
- <04>不当な評価(仕事の成果に対して、相応の評価が得られない。)
- <05>仕事量の過多、過少
- <06>不公平な仕事配分(職員間・所属間での仕事量に不公平さを感じられたり、自分だけが忙しいと感じる。)

ウ 職員のモチベーションや職場の士気を高める方策

〔意見概要〕(回答数：229人)

- <01>職場環境及び職場における人間関係の改善(風通しのよい職場、何でも話せる人間関係)
- <02>適材適所の人事配置、公平な人事
- <03>良い上司(正当な評価のできる上司、目標とされる上司)
- <04>職員の自覚(プロ意識、達成意識を持つ)
- <05>給与、待遇の改善
- <06>仕事のやり方、職員個人に過度の負担をかけない業務執行体制(担当任せにするのではなく組織全体で仕事にあたる)
- <07>正当な評価(成果に対する報酬)
- <08>適正な業務量と職員間の業務量の平準化(自分だけが大変と感じさせない)
- <09>権限の委譲(ある程度、若手職員に裁量権限を与える)

【 改善策の実践方法・その他】

ア 改善策・取組の実践・浸透方法

〔意見概要〕(回答数：176人)

- <01>管理職の意識改革が重要
- <02>職員のやる気重視の人事など、人事制度を変える。
- <03>仕事の達成度を適切に評価する方法を確立する
- <04>コミュニケーションを積極的に取り、雰囲気改善するとともに情報共有を進め、知恵を出し合う。
- <05>事業仕分け等の実施
- <06>トップダウンで全庁的に取組む
- <07>改善事例の周知徹底
- <08>組織を変える
- <09>専門組織を設置し、抜本的、総合的な改善を進める。
- <10>意識改革のための研修の実施
- <11>ノー残業デーの徹底、拡充
- <12>職員の意見を聞いて改善方法を検討する

イ その他「しごと改革」に関する自由意見

〔意見概要〕(回答数：123人)

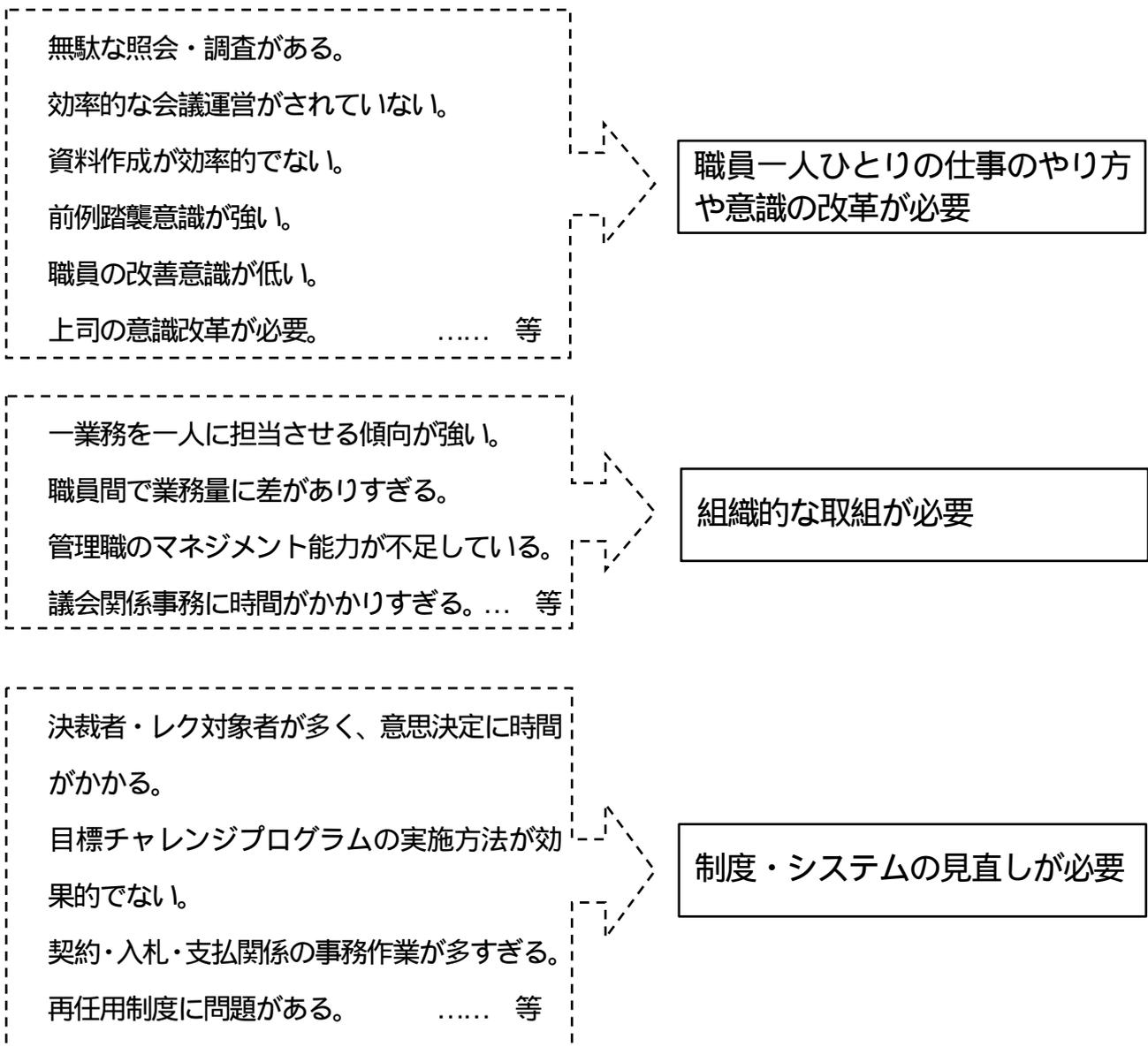
- <01>規則上決まっていることが実は実態に合っていないということは非常に多い。小さなことでもそういうところから直していくことは必要。
- <02>各機関を直接訪問して、現場職員の話聞くなど現状を把握し、改善点を見つけるべき。
- <03>「しごと改革」という「仕事」を作って、結果的に不要な業務が増えることのないようにすべき。
- <04>多くの県職員はかなり疲労している。休みも全く取れず、毎晩残業している人も多い。今後も増員が見込めず、給与が下がる中で、仕事への士気を高めるためには、中堅職員への一定範囲での権限と責任の付与と、思い切った業務量の削減を真剣に考えないといけないのではないか。
- <05>国のように議員に行政活動の責任の一端を担わせないと根本的な解決は図れないと思う
- <06>たいして効果の無い、必要と感じられない県条例ばかり作り、それで仕事をしたと勘違いしている組織に問題がある。
- <07>このアンケートの結果どのような集計になり、どう動かれるのかのフィードバックをすべき。アンケート依頼文にあった内容「行政のスリム化と職員のモチベーション向上」と、都合よく行くかは疑問。特に現場を抱えると「スリム化」＝「切捨て」となりかねない。
- <08>部下が時間外勤務をすること、休暇が取れないことを、上司が自らの責任と自覚することが必要。

2 職員アンケート実施結果の考察

アンケートの結果、現在の仕事の量について「やや多い」「多い」と感じている職員が回答者の4割以上を占め、多忙な時期についても「年度を通じて多忙」との回答が半分を占めていることがわかった。

また、8割の職員が「人員削減の影響が出ている」と回答し、具体的には「業務量に見合った人員配置がなく、業務内容や業務の進捗に影響が出ている」「創意・工夫に目を向ける余裕がない。」「士気の低下」「病気になる職員の増加」等の意見があった。

このような結果からも、「しごと改革」への取組の重要性が改めて伺われ、具体的に回答された意見から次のような対応が効果的と思われる。



3 職員アンケートを踏まえた「しごと改革」のテーマ（案）

ア 「やり方・意識」改革で対応可能なもの

「庁内会議・打合せ」改革（必要性の再確認、所要時間の設定 等）

「（外部）会議事務」改革（必要性の再確認、事務の簡素化 等）

「内部資料作成事務」改革（完成度を求めない、既存資料の活用 等）

「決裁・供覧」改革（不必要な担当者間決裁・供覧の廃止 等）

「組織内情報共有」改革（定期ミーティングの徹底 等）

「時間外勤務」改革（必要性の再確認、管理職による業務把握の徹底 等）

「コスト意識」改革（日常の業務コストの見える化 等）

「前例踏襲意識」改革（定例的な会議・照会の見直し、事務の合理化 等）

イ 組織的な取組が必要なもの

事務分掌（一業務一人担当）の見直し（複数担当・補完体制の徹底 等）

業務量に応じた柔軟な人事異動の積極的運用（業務繁忙期への対応 等）

業務手順のルール化・マニュアル化の推進

組織マネジメント力の向上（統一的なマネジメント原則の徹底 等）

議会对応事務の簡素化（対応人数のルール化 等）

事務改善の推進（職場改善運動 等）

ウ 制度・システムの見直しを伴うもの

事務・事業の見直し（劣後事業の抽出・休止、職員提案制度 等）

権限委譲（専決区分の見直し）・組織のフラット化等による決裁の簡素化

人事評価制度（目標チャレンジプログラム）の見直し

文書管理（文書管理システム）の見直し

再任用制度の運用の見直し

契約・入札・支払関係事務の合理化

予算制度の見直し

4 今後の進め方

改革を推進するためには、県民本位、コスト意識、前例踏襲の否定など、職員の意識を変えていくことが重要である。そのために、押し付けややらされ感が残るようなものではなく、また、いつのまにか形骸化してしまうような取組ではいけない。「全職員が参加する」、「自分の提案が改革・改善に反映される」など、取組意欲の増進に繋がり、また、単発ではなく、連続した取組を行うことにより、職員の意識改革の醸成に繋げるとともに、改革意識が持続可能な組織体制を創り上げていくことが必要である。

このため、次のような取組をはじめることとしたい。

【具体的取組】

(1) 推進体制

「しごと改革推進PT（リーダー：行政改革監 構成員：知事室長、財政課長、総務課長をはじめ各部主管課長）」を設置し、県庁の効率性を高める「しごと改革」に取り組むこととする。

(2) 改革の進め方

「ア「やり方・意識」改革で対応可能なもの」の検討イメージ

(P12 参照)

テーマごとに（1テーマずつにはこだわらず、2・3テーマを併せることも可）を、「しごと改革推進PT」において具体的取組内容を検討

庁内ルール(案)を全庁的に試行

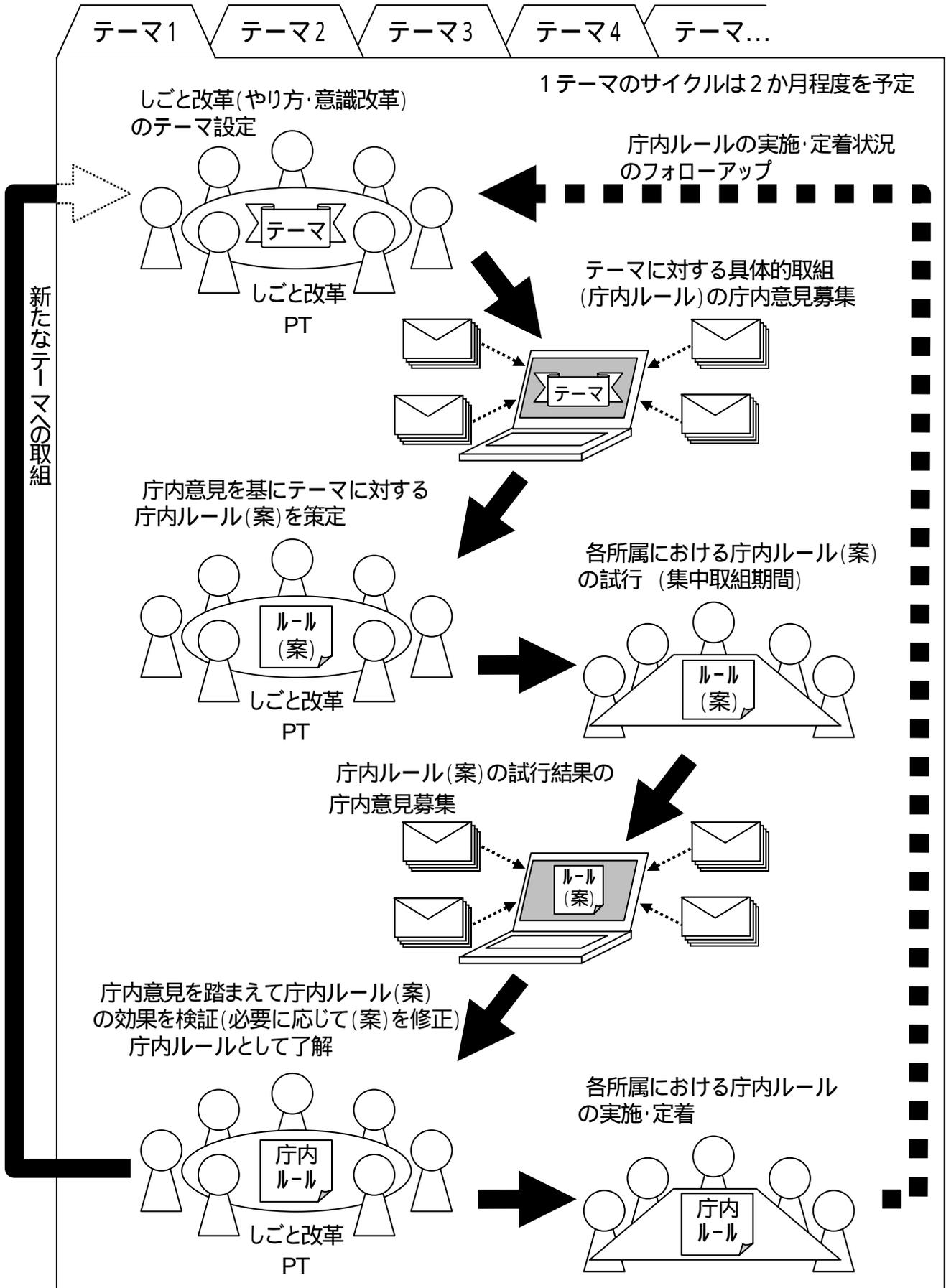
庁内ルール《（仮称）「しごと改革のススメ」》の策定（ P13 参照 ）

このサイクルを1テーマ、約2か月で展開する。

「イ 組織的な取組が必要なもの」及び「ウ 制度・システムの見直しを伴うもの」については、別途検討中。

(参考1)

しごと改革(やり方・意識改革)進め方フロー図(イメージ)



(参考2)

【仮称】「しごと改革のススム」イメージ

取組のテーマは「しごと改革PT」で設定

具体的な取組項目(庁内ルール)は、職員からの公募意見等を参考に、改めて策定する。

テーマ1 「庁内会議・打合せ」改革

庁内会議・打合せは、多額のコスト(人件費)と各人の業務時間の消費の上に成り立っていることを再認識し、効率的・効果的に行いましょう。

(庁内会議)

【チェックポイント1】会議開催の必要性を確認！

- ・資料配付等で足る、説明のための会議は開催しないようにしましょう。
- ・定例開催の会議は、形式的なものになっていないか必要性を必ず検討しましょう。

【チェックポイント2】会議の所要時間を確認！

- ・会議の所要時間(原則1時間以内)を事前に設定しましょう。
- ・議題が複数ある場合は、議題毎に所要時間を設定しましょう。
- ・会議が1時間以内に収まらない場合は、会議内容を再検討しましょう。

【チェックポイント3】会議資料を事前に確認！

- ・会議等の資料は事前配付しましょう。
- ・出席者は事前に会議資料を確認しましょう。

【チェックポイント4】会議後の事務処理を確認！

- ・会議結果の記録は要点にとどめ、詳細な会議録の作成はやめましょう。
- ・会議記録は複数人が並行して作成しないように確認をしましょう。

(打合せ)

【チェックポイント5】打合せスケジュールを確認！

- ・業務時間を確保するため、一日に予定されている打合せは、一定時間に集中して行いましょう。

【チェックポイント6】打合せの所要時間を確認！

- ・打合せの所要時間(原則30分以内)を事前に設定しましょう。
- ・時間内に結論が出ない場合は、時間を延長せずに仕切り直しをしましょう。

【チェックポイント.....