

# **地方公共団体の職場における能率向上に関する研究会**

## **【第9回】**

平成24年1月17日(火)

## <次 第>

- 1 開会
- 2 「報告書の構成案」について
- 3 意見交換
- 4 閉会

## <配付資料>

報告書の構成案



### (3) 行政のアウトソース手法の多様化

地方行政の幅広い場面に指定管理者制度、民間委託等の活用が拡大。しかし、捻出された人的リソースの活用は不十分

- ・ 職員削減基調の下で、行政運営を維持・向上させるためアウトソースの活用が拡大（公の施設：指定管理者制度、バックオフィス業務：包括的民間委託など）
- ・ しかし、これの伴う配置転換や組織見直しが計画的に行われているとは言い難い

### (4) ICTの進展

地方公共団体への機器やシステムの導入は着実に進展。しかし、業務の効率化や連携効果は限定的

- ・ ワープロ→スタンドアローン→ネットワークシステム（→クラウド？）
- ・ 業務の効率化（庶務事務の集中化等）に寄与する一方、資料の大部化・細密化も
- ・ ICTに対応した業務プロセスへの移行や職員の再配置、情報の共有・分析に関する職員スキルの全体的な底上げは不十分

### (5) 人事・給与制度、人材育成

職員のモチベーション向上や人材育成への関心は高く、人事評価の導入や給与制度の能力実績主義的運用が試みられているが、制度の安定的運用に向けてはなお課題  
人事評価や人材育成の望ましい在り方が問われている

- ・ マクロ的にみれば、過度に平等主義的な給与制度・運用は、過去のものになりつつある。しかし、個々の地方公共団体の差は大きい
- ・ 国の人事評価の本格実施（平成21年）と前後して、地方でも人事評価制度の導入が進展。しかし、給与や人材育成への反映については、なお試行錯誤の段階

## 2. 地方公共団体に期待される行政運営スタイル

### (1) 行政運営スタイルの変革への期待

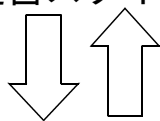
「削減するだけの行革」を超えた、新しい行政運営スタイルへの変革への期待

- (i) 「明確なビジョンや目標に基づく行政運営」
- (ii) 住民サービスに着目する「アウトカム指向の行政運営」
- (iii) 行政の守備範囲や企業等との協働等を意識した「効率的な行政運営」 など

- ・ 量的な削減を主眼とした行革手法には限界。行政の質も問う必要
- ・ 管理主義的な視点に加え、企業の経営理念・手法を参考とした行政マネジメント論的な視点に基づく行政運営への期待が高まる

### (2) 行政運営スタイルのさらなる変革に向けて

「地方公共団体の行政運営スタイルの変革への期待」



「地方公共団体・地方公務員を巡る変化と改革」

- ・ 地方行革や人事・給与制度の改革などは、地方公共団体に期待される行政運営スタイルの変革を実現するための手段。同時に、その進捗によって、新しい行政運営スタイルが具体化・可視化され、さらなる変革への期待が高まる循環的な関係
- ・ 新たに取り入れられた制度や運営手法の成果はなお限られたものであるが、行政運営スタイルの変革を視野に入れて、その萌芽をさらに伸長する必要

### (3) ワークスタイルへの注目

地方公共団体の職場における各種の取組を統合し、変化を加速する鍵として、地方公務員のワークスタイルに注目

- ・ 職員一人ひとりがモチベーションを高め、より付加価値の

## 高い仕事を実現するワークスタイルの実現

### ・ その「触媒」としてのワークプレイス改革

- ・ 地方公共団体に期待される行政運営スタイルの変革を実現するためには、これを理念やスローガンにとどめることなく、地方公共団体の職場や地方公務員の働き方に具体的に落とし込む必要
- ・ 研究会では、地方公共団体の職場における各種の取組を統合し、変化を加速する鍵として、これまで注目されることの少なかった地方公務員のワークスタイルに着目

## 3. 地方公務員の望ましいワークスタイル

### (1) 望ましいワークスタイル

#### ① 意味ある業務に注力する効率的な働き方

地方公共団体が自ら行うべき範囲を見直して業務を精選しつつ、人員配置の見直しや業務プロセスの効率化によって、これに注力できるようにすることが重要

- ・ 業務見直しやアウトソース化に係る人員の適正な再配置
- ・ 仕事の流れを規定する職場のルールや慣行の見直し
- ・ 効率化につながるICTや施設設備・システムの戦略的導入

#### ② 高いモチベーションに支えられ、使命への貢献が評価される働き方

新たな課題や難しい課題にチャレンジし、その成果が評価されることを通じてやりがいを感じ、さらに新たな課題に対処するためのアイデア創出が刺激される、という好循環を作り出すことが重要

- (i) 「やる気が出る」(モチベーション向上)
- (ii) 「知恵が出る」(アイデア創出)
- (iii) 「成果が出る」(アウトカム指向)

- ・ 次のような「組織運営のセオリー」を地方公共団体でも実現
  - (i) ・ ビジョンへの共感、職場への帰属意識
    - ・ 職場内での信頼関係、上司・同僚からの期待とフィードバック
    - ・ 人事評価制度の適切な運用
  - (ii) ・ 上司や部下、他部門との情報交換の奨励
    - ・ 必要な知識や技術の習得支援
    - ・ 情報収集・コミュニケーションツールの活用
  - (iii) ・ 成果指向・住民起点での事務事業体系の洗い直し

### ③ ワーク・ライフ・バランスを実現する働き方

適切に配分された人員と時間によって、予定された成果を計画的に達成する働き方にシフトしていく必要  
 また、職業生活の長期化を見通して、職務意欲と能力を保ちつつ、ライフイベントに柔軟に対応できるようにすることが重要

- ・ 業務と人員を計画的に配分せず、一方が無定限な残業に頼る職場を生み、他方で陣容にふさわしい職責が与えられない職場を残すような組織運営からの脱却
- ・ 少子高齢化等を踏まえ、男女ともに介護等のための緩和勤務が必要となることを前提
- ・ 定年延長や給与制度の能力主義的運用の定着を見越し、給与以外による処遇も重視して、長期にわたる職務意欲と能力の確保を図ることが重要

### (3) 地方公共団体・地方公務員に特有の事項

- (i) 地方公務員の給与制度やその運用の動向と、ワークスタイル改革の関係
  - 給与構造改革や人事評価の効果の定着を見越せば、年齢にとらわれた給与制度の運用はかなり相対化される
- (ii) 法令による事務の義務付けや水準・手法の枠付けによる制約と、ワークスタイル改革の関係

→ 必須の行政サービスは存在するが、地域主権一括法により実施方法等に関する自由度はかなり高まっている。そこに、新しいワークスタイルに基づく創意工夫を活かすことが重要

#### 4. ワークスタイル変革に向けた「10の取組」

##### (1) 地方公共団体や企業における先進的な取組

地方公共団体や企業における業務改革やオフィス刷新等の事例には、ワークスタイル変革に資すると考えられるものも多い研究会では、そこから「10の取組」を抽出して検討

※「10の取組」についてそれぞれの事例概要、また、いくつか統合的に取り組む事例を掲載

##### (2) 地方公共団体の課題やワークスタイル変革との関わり

「10の取組」を次の2つの視点から整理（別紙参照）

- (i) 地方公共団体におけるこれまでの改革及び今後の課題とどう関わるか
- (ii) ワークスタイル改革にどのような効果が期待できるか

#### 5. ワークスタイル変革の推進手法と留意点

- (i) 業務の生産性（特に有効性）の向上には、なにより、成果を適切に評価する人事評価制度と能力開発支援が重要
- (ii) 意識改革につながらなければ取組の定着は覚束ない。特定のシステムや施策パッケージ等の導入だけで成果が得られるものではないことに留意
- (iii) 的確な現状把握と目標設定、トップレベルを巻き込んだ強力な推進体制、成果に対する適切な褒賞など、成功する改革の「定石」に学ぶ必要



## これまでの改革・課題との関係

## ワークスタイル改革への効果

### 人的リソース

#### 行革の時代

- ・職員減少、年齢構成の偏り

#### アウトソース手法の多様化

- ・捻出された人的リソースの活用不十分

### ICT

#### 職場における「ICT」の進展

- ・機器やシステムの急速な導入
- ・業務プロセスの改革は不十分

### 人事・給与制度

#### 人事評価制度、給与制度の能力実績主義的運用

- ・導入進むが、評価の反映は途上

#### 人材育成への高い関心

#### 「ムダな紙をなくす」

- ・ペーパーレス、ペーパーストックレス

#### 「ムダな机をなくす」

- ・フリーアドレス

#### 「ムダな執務スペースをなくす」

- ・フリーミーティングスペースへの転用

#### 「会議のムダをなくす」

- ・会議ルール設定、資料の事後廃棄

#### 「照会業務のムダをなくす」

- ・コールセンターの活用

#### 「ムダな残業をなくす」

- ・日程の共有によるムダとり

#### 「定型業務のムダをなくす」

- ・ルーティンワークのマニュアル化

#### 「窓口業務のムダをなくす」

- ・ワンストップ窓口の導入

#### 「文書管理のムダをなくす」

- ・ファイリングシステムの活用

#### 「現金取扱いのムダをなくす」

- ・電子マネー納付の導入

### ① 効率性

意味ある業務に注力する  
効率的な働き方

### ② モチベーション

高いモチベーションに支え  
られ、使命への貢献が評  
価される働き方

### ③ ワーク・ライフ・バランス

ワーク・ライフ・バランスを  
実現する働き方