

「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2回議事概要

日 時：平成23年1月25日（火）10:00～12:00

場 所：総務省10階 共用1001共用会議室

出席者：（50音順、敬称略）

辻 琢也（座長）、鶴川 寿信、北川 憲司、黒田 栄治、小室 淑恵、林 賢、
古川 靖洋、村田 博紀

<実地調査報告（コニカミノルタビズコム(株)、コニカミノルタビジネスソリューションズ(株)、(株)野村総合研究所）について>

- 取組の推進にあたって大事なことは、目的を明確にして組織全体にそれを周知していくこと共感を得るような取組みを進めていく仕掛けといったプロセス、仕組の定着化、取組が維持されるようなルール作りの徹底。（黒田委員）
- 先行部署で試行錯誤したことを踏まえて、ガイドラインを作って組織全体に展開することが望ましいだろう。（鶴川委員）
- オフィス改善への意識啓発については、ワークスタイルを革新することによる働きやすさ、能率向上についてディスカッションをした。また、アンケートを取って職場に対する不満点を洗い出し、不満度が高いところや職務の重要性が高い事柄を整理・改善していくことで、働きやすい職場ができるということを職員が腹に落として、納得を得る形で進めていった。（黒田委員）
- ノンペーパー推進の意識啓発については、何のために何をするのかという目的のイメージアップを先行的に進め、反対者については個別に説得するようにした。また、人間という動物は綺麗なところで働きたいという基本的な欲求を持っており、目に見える形で先行事例を示していく事で、これをうまく引き出すことができたように思う。（鶴川委員）
- 危機感の共有がないと自発的な取組みが続かないと思うが、ノウハウの背景に多くの議論があることも一緒に取り込まないと、うまくいかないのではないか。反対者と議論し、賛成者にしていくというプロセスをきめ細やかにやることで進み方が違ってくと思う。（小室委員）
- 反対のオピニオンリーダーを推進委員にするのが一番早い。反対している人が賛成すると、強いオピニオンリーダーになる。（黒田委員）
- 自治体においても、取り巻く問題の複雑化、人口減少という変化による行き詰まり感に対して、取組によって生まれた時間的・空間的リソースによってクリエイティビティを高める方向に再投資することが重要。（北川委員）

- 会議室の不足により、打合せが先送りになったり、タイムリーにちょっとした確認の打合せができないことは、結果として生産性をかなり落としていることになると思う。そういう意味では、空間的な効率化により会議スペースを生み出したことで、仕事の質も高まっていると実感している。(鶴川委員、黒田委員)
- 浮いた時間にさらに仕事を詰めるのではなく、職員が休息をとったり、他業界の人と接点を持つことによって新しいインプットを持って出社することがワーク・ライフ・バランスでもあり、結果的に生産性向上にも資するのではないか。職員のモチベーションが続くことも重要で、浮いた時間を職員に還元し、もたらされた新しいインプットがさらなる生産性向上のカギになると考える。(小室委員)
- 住民は、役所が乱雑であることにあきれていて、むしろ、スペースの無駄削減や防災の観点から綺麗になることを望んでいるのではないか。(小室委員)
- 自治体には売上という概念はないと思うが、売上、利益という定量的なもの以外でも、顧客満足度という指標で見ることができる。住民満足度が職員満足度へ繋がる好循環が考えられるし、クオリティー・スピードが上がるという働きやすさと住民満足のひも付けも重要である。(鶴川委員、黒田委員)
- 自治体は、家賃コストを削減しようとするインセンティブが働かないことに起因する、資料をため込んでしまいがちな文化を変えていく必要がある。紙の出力削減はCO2削減に結びつくので、環境配慮ということも1つのインセンティブにならないか。(古川委員)
- 自治体の中で効果的に取り組んでいくことを考えた場合、職員にいかに浸透させるかということ、市民の了解をどうやって得るか、ということを中心に考えていかなければならないと思う。(辻座長)
- 働きやすさとコスト削減の両方を強調して職場を説得するべきであろう。構造的にトレードオフの関係ではないと思う。(鶴川委員)
- 職員が日常何に困っているのかということにフォーカスし、それを解決した結果市民からも喜ばれる職場になる、という見せ方をすることが大事。(小室委員)
- 投資に対しての効果ということについて、分母のインプットと分子のアウトプットが何になるのかということ整理し、定義することで、職員や職場への投資有効性がわかりやすくなるのではないか。(林委員)
- 自治体のICTの導入については、10年前に比べれば、格段に心理的な抵抗感がなくなってきている。ただ、職場や業務の内容に最適化したツールの提案は必要だと思う。(北川委員、村田委員)
- 自治体において、ITの導入と同時に定員削減をすることに関しては、相変わらず抵抗が厳しいという現実がある中で、導入の結果を見て、定員削減に動くかどうかという点も課題では

ないか。(辻座長)

<札幌市コールセンターについて>

- コールセンターの定着というのはいかなりの自治体が悩むところ。初年度は1%に満たない認知率だったが、地下鉄のカードや広報誌への掲載方法や市役所の代表電話よりコールセンターのほうを大きく表示するなど、工夫している。また、市役所の受付のスタッフについても、コールセンターのナレッジを共有して来庁者に対応している。(北川委員)
- コールセンターの満足度を上げることが重要なのではなく、市政全体の満足度を挙げることをミッションとしているので、市政全体の市民1万人アンケートを満足度調査として行っている。コールセンターの満足度は上がっているのだが、例えば、大雪のときには除雪をしても追いつかず市民満足度が下がるなど、一概にコールセンターにより満足度が上がったという結果が出てこないのが悩ましい。(北川委員)
- 推進にあたっての抵抗としては、予算がつかないこと、多くの人がやる前から無理だというあきらめ感のようなことがあった。全庁説明会、区役所回りなど何十回にも及ぶ職員とのコミュニケーションを通して、熱い思いで仲間を増やしていった。(北川委員)
- コスト効率化と住民満足を同時に実現できる素晴らしい事例だと思う。やはり横展開するときに目に見える効果が体感できれば、他の業務も同様に工夫しようというインセンティブになっていくのではないか。(鶴川委員)
- コールセンターの外部委託により、雇用を生んでいるという側面もある。また、コールセンターのスタッフは札幌市民であり、公的なサービスに詳しいカリスマ市民が増えることも非常に大きな財産。(北川委員)
- 業者との契約は、複数年契約という形をとっている。3年から5年でリフレッシュしていくということが望ましいだろう。札幌市コールセンターで使っているナレッジをホームページ等でも公開しており、また、業者も落札しようという時点でナレッジを利用して研修したり、引き継ぎにも相当の時間を割いているので、業者の切り替えに際しても、混乱なく受け継がれている。(北川委員)
- コールセンターは市民との接点の最前線であり、市役所がふがいないとコールセンター職員が代わりに謝ることになる。コールセンターの現場で改善点の提案があれば、担当者が市役所の関係部局を説得して制度を変える。その改善結果をコールセンターにフィードバックすると、コールセンター職員のモチベーションも刺激することになり、当然市民の満足度も上がるためポジティブフィードバックとなるという点で、コールセンターと市役所は一つのチームである。(北川委員)
- 近隣自治体とのコールセンターの広域連携についても、目的が何なのかということが重要であると思う。例えば、地デジのような全国共通なトピックは一か所で集約可能だと思うが、きめ細かいサービスをして、住民との関係性を変えていくということであれば、エリアに特化

したコールセンターにする方が効果的であろう。(北川委員)

- コールセンターを通して、市民からのいろいろな問い合わせを吸い上げて、関連部署に確認して、改善すべきは改善しようという動きがマーケティング機能として重要だと思う。また、各部署に対して横断的に権限を行使して、情報収集や改善活動を推進するポジション・役割も重要になってくる。(鵜川委員)
- コールセンターを効果的に普及させていくときのポイントとして、初期システム費用、経常経費・人件費を勘案した費用対効果、小さな団体において費用対効果がどれだけ上がるのか、住民からの問い合わせを組織的に施策改善に活かすマーケティング機能、ということが考えられるだろう。(辻座長)

<長野市ペーパーレス会議について>

- 導入当初は慣れない点もあったが、市長のトップダウンで取り組んだため、抵抗はあまりなくやりやすかったと感じている。(村田委員)
- 今後予定している庁舎の建て替えに向けた検討において、会議準備工程の大幅削減、会議進行の効率化、紙資料の削減によるスペースの確保、机・キャビネットの規格の統一、市役所内の文書の半減を目指そうと考えている。(村田委員)