

「行革甲子園 2018」エントリーシート

【取組の内容】

1 取組事例名

鎌倉市職員力向上プロジェクト

2 取組期間

平成 26 年度～継続中

3 取組概要

過大な超過勤務が発生している課を対象として、専門的知識を有する業者を活用した業務量等調査を実施し、超過勤務が発生しているメカニズムを把握するとともに、QCサークルによる課題解決に向けた改善活動と職員の意識改革に資する取組を「職員力向上プロジェクト」として「仕組み化」した。

4 背景・目的

平成 18 年 4 月に障害者自立支援法が施行されると、本市障害福祉課では、職員一人当たりの業務量が急増し、以降慢性的な超過勤務が発生するようになった。更に、平成 25 年 4 月、障害者総合支援法が施行されると、事務事業の複雑化・高度化によって超過勤務時間が一層増加し、複数の職員がメンタルダウンにより休職するなど深刻な問題が顕在化していった。

この間、人事管理部門では、平成 22 年度以降、障害福祉課の正規職員を適宜増員し、一人当たりの業務量の適正化を図ろうとしたが、超過勤務時間は縮減されず、逆に増員した職員の超過勤務時間が上乘せされるといった課題も発生した。

そこで市は、行政経営課の主導によって業務量や作業内容を適切に把握（見える化）し、超過勤務の縮減を目標に掲げ、事務処理の効率化に着手することとした。

5 取組の具体的内容

前項で述べた背景を受け、本市障害福祉課における取組事例に沿って、具体的内容を詳述する。

障害福祉課における超過勤務の縮減に当たっては、先ず過大な超過勤務が発生しているメカニズムをより正確に把握する必要があると判断した。

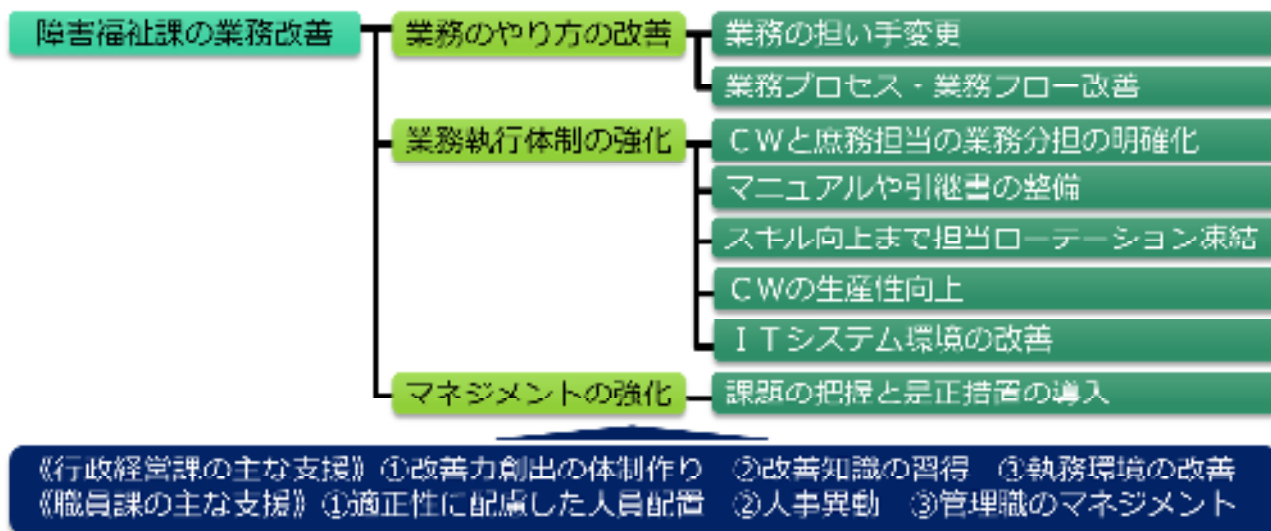
そこで行政経営課は、専門的知識を有する事業者に、業務量等の調査及び課題の究明、併せてその改善手法に関する企画・提案を求めることが有効であると判断し、平成26年7月、プロポーザル方式によって株式会社富士通総研（以下「富士通総研」という。）を委託業者として選定し、調査等を開始した。

業務量等の調査については、障害福祉課が行っている全ての事務の作業工程を帳票に書き出し、どの作業にどれだけのマンパワーが投入されているのかを把握（見える化）するとともに、障害福祉課職員への聞き取り調査によって、業務総量の問題とは別に超過勤務が発生している潜在的な課題の把握を行った。

この結果、慢性的に超過勤務が発生している様々な課題の本質が明らかになり、作業の担い手の見直しや組織体制の見直し、事務作業の効率化等に関する提案を含めた「鎌倉市業務量等調査委託報告書（平成27年3月）」が富士通総研によってまとめられた。

行政経営課では、調査から業務改善までの一連の取組を所管する立場にあることから、報告書の内容をより精緻に分析するとともに、障害福祉課と協議を重ねながら、障害福祉課が自ら改善すべき事項と関係各課が対応すべき事項とを整理し、平成27年7月にその内容を「業務改善企画書（以下「企画書」という。）」としてまとめた。

図1 改善の取組に向けた体系図（企画書で定めた基本計画の概要）



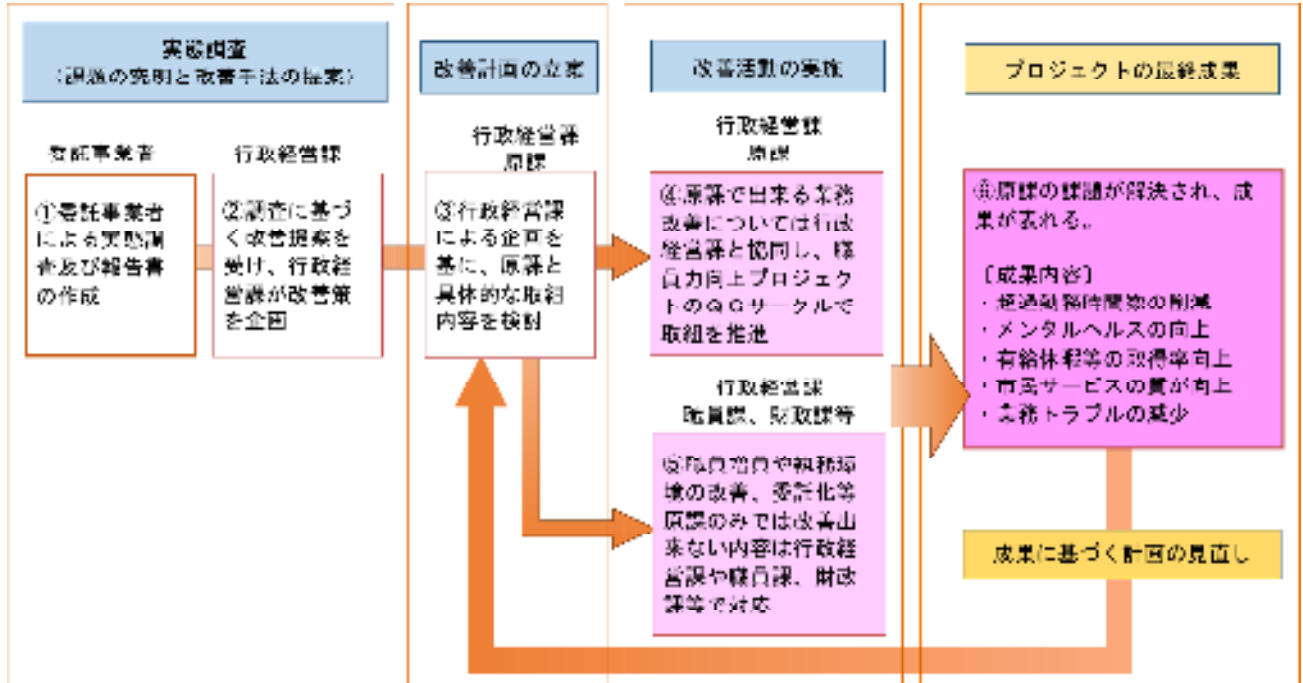
企画書では、行政経営課と障害福祉課のほか、職員課（人事管理部門）、財政課（財政部門）、公的不動産活用課（庁舎管理部門）等の関係各課を巻き込みながら、概ね2箇年で改善手法の具体化に努め、超過勤務の縮減を図ることとしたが、障害福祉課が自ら改善すべき事項については、例えば作業の担い手を正規職員以外の者に行わせる場合でも、事業者へ委託するのか、非常勤嘱託職員を採用するのかなど、改善手法を実際の業務に落とし込む上で、より効果的な手法の検討が必要になる。

そこで行政経営課は、業務内容を熟知している障害福祉課内に若手職員を主体としたQCサークル（小集団改善活動）の設置を提案し、併せて週1回の定例ミーティングによって改善手法の実現に向けた検討を行うことを勧め、障害福祉課は、この提案に沿って改善活動を開始した。

その際、行政経営課は、定例ミーティングの開催に関して、QCサークルメンバーの日程調整や会議室の確保を行うとともに、ミーティング時のファシリテーター役を務め、若手職員の自発的・積極的な発言や改善活動に対する意欲の醸成を促し、また障害福祉課の努力だけでは改善出来ない人事案件や執務環境の改善等については、職員課や財政課、管財課との協議を行うパイプ役を担った。

この結果、正規職員の業務分担の見直しや非常勤嘱託職員の有効活用、情報共有の徹底、帳票類の簡便化、執務環境の改善等が図られたことによって職員の生産性が著しく向上し、障害福祉課における超過勤務は大幅に縮減され、また、当初は想定していなかった、働き方に対する職員意識の変化という副次的な効果も見られたことから、業務量等調査を起点とする一連の取組を職員力向上プロジェクトとして仕組み化し、平成27年度以降も過大な超過勤務が発生している課を対象にプロジェクトを実施し、様々な成果を上げている。

図2 鎌倉市職員力向上プロジェクトの取組手順



6 特徴（独自性・新規性・工夫した点）

① やらされ感の解消

業務改善を初めとした行財政改革に関する取組について、目論み通りに成果が出ないことは多々あるが、その原因の一つとして大いに苦勞するのが、現場における「やらされ感」を如何にして解消するかである。

今回の取組事例で紹介した障害福祉課の職員力向上プロジェクトでは、実態調査の開始時から事務管理部門である行政経営課が支援する立場に回り、現場の意向を最大限尊重しながら様々な取組を共同で実施するとともに、様々な協議を経て決定した改善手法の実施に当たっては、経営資源（ヒト・モノ・カネ）の投入を約束していたことから、QCサークルの議論は活性化し、即効性の高い改善策の実現によって目に見えた成果が表れると、その後の改善活動は更に加速度的に進展した。

また障害福祉課での取組以降、平成27年度に調査を実施した保育課、28年度に調査を実施した道水路管理課においても、日常業務が多忙な折、業務量等調査の実施は、更なる業務負担が予想されることから当初難色を示していたが、調査結果に基づく改善手法が実現するに連れ、この取組を肯定的に捉えるようになり、障害福祉課を含む3課においてQCサークルは継続的に実施されている。

現場の意向を尊重しつつ、例え小さな効果しか見込めなかったとしても、改善に対する提案を放置しないことが、やらされ感の解消にも繋がる。

② 第三者による調査の有効性

職員力向上プロジェクトの実施に関するプロセスは、「①実態調査（課題の究明と改善手法の提案）」、「②改善計画の立案」、「③改善活動の実施」の3点に集約されるが、①に関する業務を受託した富士通総研は、業務総量及び作業工程の正確な把握・分析はもとより、聴き取り調査において極めて大きな役割を果たした。

当初は、障害福祉課の職員数名に対する（サンプリング）聴き取りを予定していたが、調査が進められるに連れ、非常勤嘱託職員も含めた障害福祉課の職員全員から聴き取りしなければ課題の真因を把握することができない旨の提案がなされ、また、聴き取り対象者の匿名性を担保することによって、行政経営課では把握出来なかったであろう現場の実態（作業効率の阻害要因となる上司・部下・同僚への不平不満、課内で起きている人間関係の問題等）までを正確に捉えることが出来た。

これら一連の調査は、その後の改善活動の実施において大いに役立っており、「第三者」による調査の実施が想定以上の成果を得られたことも特徴の一つとして挙げられる。

③ 汎用性の高い取組手法

本市においては、行財政改革の一環として、平成11年度以降4次にわたって「職員数適正化計画」を策定し、同規模の自治体における職員数を参考としながら、職員数を減じている。

こうした流れは、全国各地の自治体でも進んでいると思われ、限られた職員数で複雑化・高度化する行政課題に対応するためには、様々な創意工夫を重ねながら、事務作業の効率化による生産性の向上を図っていく必要がある。

職員力向上プロジェクトは、地域特性に捉われることなく実施することが可能と考えられ、職員の減員に伴う過大な超過勤務の発生や職員のメンタル不全等、同種の課題を抱えている自治体においても、ほぼ同様の手法で実施できる汎用性の高さが特徴の一つとして挙げられる。

7 取組の効果・費用

平成 26 年度に調査を実施した障害福祉課における効果等は、次のとおり。

- 平成 26 年度(改善活動実施前)に 6,361 時間だった超過勤務が、平成 28 年度には 3,013 時間(▲53.6%)まで削減され、また年間休暇取得日数も 16.8 日/人が 19.7 日/人になった。
- 福祉サービスの支給申請から決定までの時間が短縮され、市民サービスが向上した。
- 業務が効率化され、福祉サービスの申請受理から決定までの時間が短縮されたことで、市民からの問い合わせやクレームが減少した。また、そのことで事務がより円滑に行えるようになった。
- 業務のやり方・進め方に対する職員の意識や行動が変化した。
- 業務負担が軽減され、心身の健康状態が向上した。

表 1 超過勤務時間数(課全体)

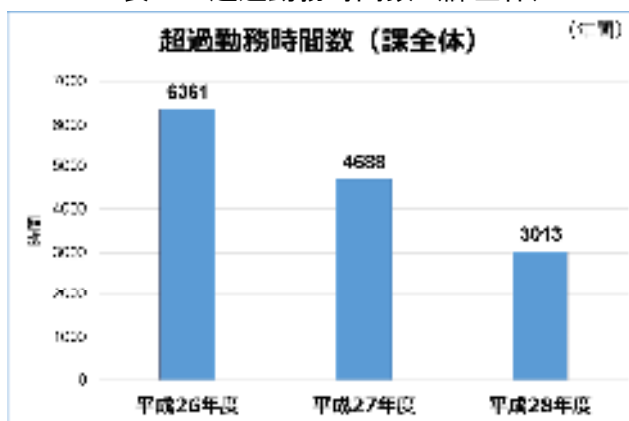
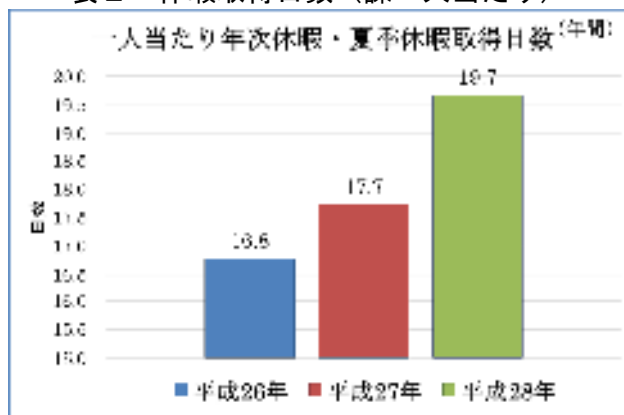


表 2 休暇取得日数(課一人当たり)



8 取組を進めていく中での課題・問題点（苦労した点）

① トライ&エラーに基づく実態調査

行政経営課では、富士通総研に調査業務を委託する前年度に、障害福祉課の超過勤務縮減を目指し、作業工程の見える化に向けた帳票作りや、障害福祉課職員に対する聴き取り調査を自ら実施し、過大な超過勤務が発生している潜在的な要因の把握及び事務処理の効率化に向けた施策の検討を試みた。

しかし、作業工程の帳票設計や、その内容を詳細に分析することは難易度が高く、また、聞き取り調査においても、意見の多くは増員要望が多数を占め、過大な超過勤務が発生している真因を把握することが出来ず、試みは当初から行き詰まり、数か月にわたって投入したコスト（職員の作業時間）に見合う成果が得られなかった。

このため行政経営課は、専門的知識と相応のマンパワーを有する事業者の活用が必須であると判断し、プロポーザル方式によって業者選定を行ったものである。

② 行政経営課による対応の限界

職員力向上プロジェクトでは、継続的かつ適切なQCサークルの運営が今後の課題として挙げられる。

障害福祉課においては、日常業務が多忙を極める中でも週1回の定例ミーティングを欠かさず実施した。これは、行政経営課がQCサークルメンバー間のスケジュールを調整するとともに会議室を手配し、ファシリテーターまでを務めた結果、障害福祉課の自主性・積極性が生まれ、QCサークルがルーティン業務として定着したことにより、大きな成果を上げることが出来た。

以降、平成27年度に調査を実施した保育課及び28年度に調査を実施した道水路管理課においても同様の手法を取り入れて、かつ、現在も行政経営課はそれぞれの課のQCサークルに携わっている。

こうした中、平成29年度は10課を対象に調査を実施したことから、平成30年度以降、行政経営課による綿密な対応も難しくなることが想定され、仮に、QCサークルによる定例ミーティングを各課の自主性に任せた場合、多忙な日常業務に押し流されることなく自発的・積極的な改善活動が行われるかが懸念される。

9 今後の予定・構想

これまでに実施した調査結果から、業務量等の把握に関する調査手法のノウハウは蓄積され、また本市における事務作業の課題とそれに対する改善手法のあり方も概ね分類化されたことから、職員力向上プロジェクトを実施する上で、今後は専門的知識を有する事業者の活用も不要になるものと考えられる。

また、行政経営課によるQCサークルへの対応の限界が予想される中、各課が自主的・積極的に改善活動を継続するためには、調査対象課の管理職（課長）が確実にこのプロジェクトをマネジメントしなければならないが、管理職に求められる真のマネジメント能力を習得し、発揮するためには、相応のノウハウの蓄積と、それを支援する十分な体制が必要になる。

今後はこうした課題と向き合いながら、職員力向上プロジェクトの仕組み化の更なる充実に取り組み、関係各課と共同しながら、全庁的な展開を図っていきたい。

10 他団体へのアドバイス

本市の障害福祉課における超過勤務縮減の取組に端を発し、その後、一連の活動を仕組み化した「職員力向上プロジェクト」は、働き方改革という潮流とも相まって、市の各部署や市議会でも広く関心を集めているところである。

実態調査から改善計画の立案、改善活動の実施という工程は長く地道な作業となるが、超過勤務の縮減という財政効果のほか、職員のメンタルヘルスの改善、ワークライフバランスの向上、業務改善に伴う職員の意識改革の醸成、生産性の向上による市民サービスの進展等様々な効果が得られている。

各自治体が抱える課題を解決するための一助として、参考にしていただければ幸いである。

11 取組について記載したホームページ

なし。