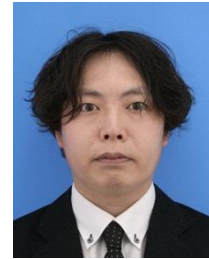


福知山市版改善チャレンジによる職員意識の改善



京都府福知山市 中井 聖

はじめに

新型コロナウイルス感染症（covid-19）は人々の生活に大きな影響を与えた。日々の仕事も大きく様変わりした。今まで対面で行われていた会議が、WEB 通信による会議に変わるなど、その変化に対応できなければ生き残れない時代に差し掛かっている。これは、行政職員にしても同様である。これからの時代、自身の職場で与えられた仕事をこなすだけでは、市民サービスの向上は見込めない。常に仕事を見直し、職場での仕事のやり方を変えていく必要がある。そこから時代に応じた市民サービスの向上が見込まれると考える。

本市においても事務改善委員会という組織があり、常時、職場における仕事のやり方を見直している。その組織の中で職員の業務への意識向上、組織の活性化を図ることを目的に職員提案を行っているが十分に職員の職務意識の向上につながっていないことに課題意識を抱き、職員の職務意識向上つなげる職員提案について考察したい。

本書において1章では福知山市の職員の現状と背景、福知山市が掲げるめざすべき職員像から求められる職員とは何か、2章では事務改善委員会で行っている職員提案の課題についての考察、3章、4章では市町村の事例から職員提案の改善と事務改善委員会を改善する福知山市版「カイゼンチャレンジ」を提言する。

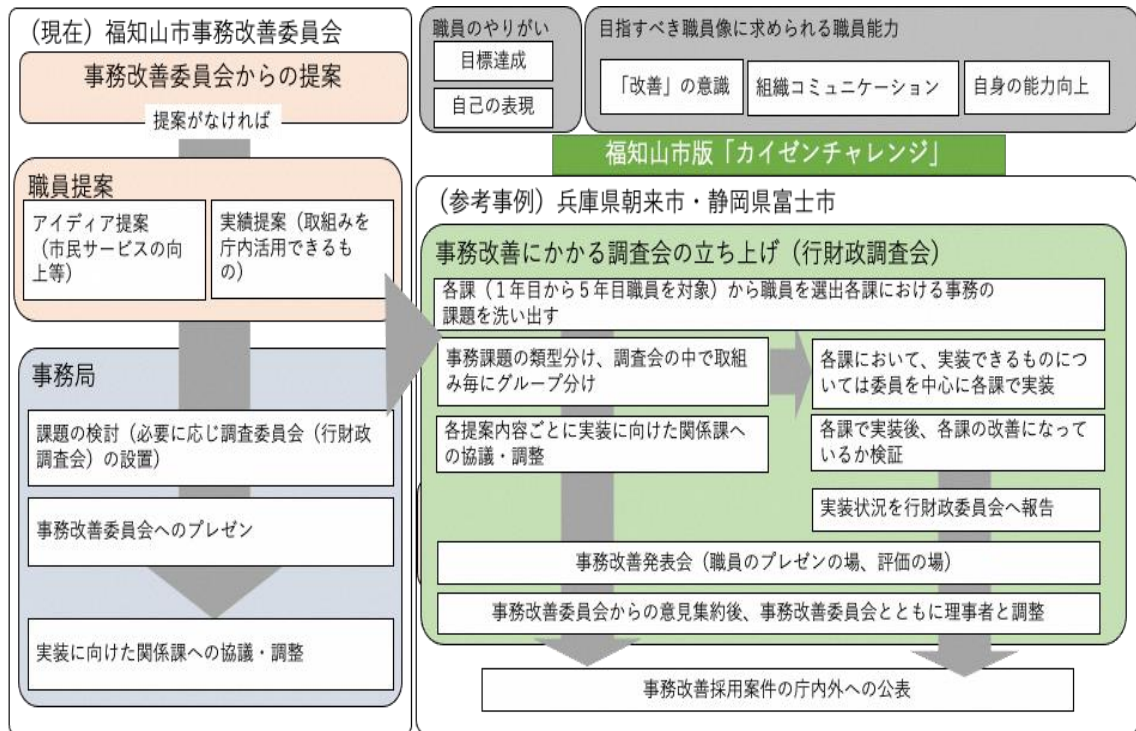


図1：福知山市版カイゼンチャレンジの図:筆者作成

1. 福知山市における職員の現状・背景

(1) アンケートからみる職員の現状

市の職員の意識について、現状を把握するため、若手職員（採用1年目から採用6年目）を対象に調査を行った。今の仕事にやりがいを感じるかという問いに対して、どの年代も一定やりがいを感じつつも約30%前後の職員がやりがいを感じることができずにいることが分かった。

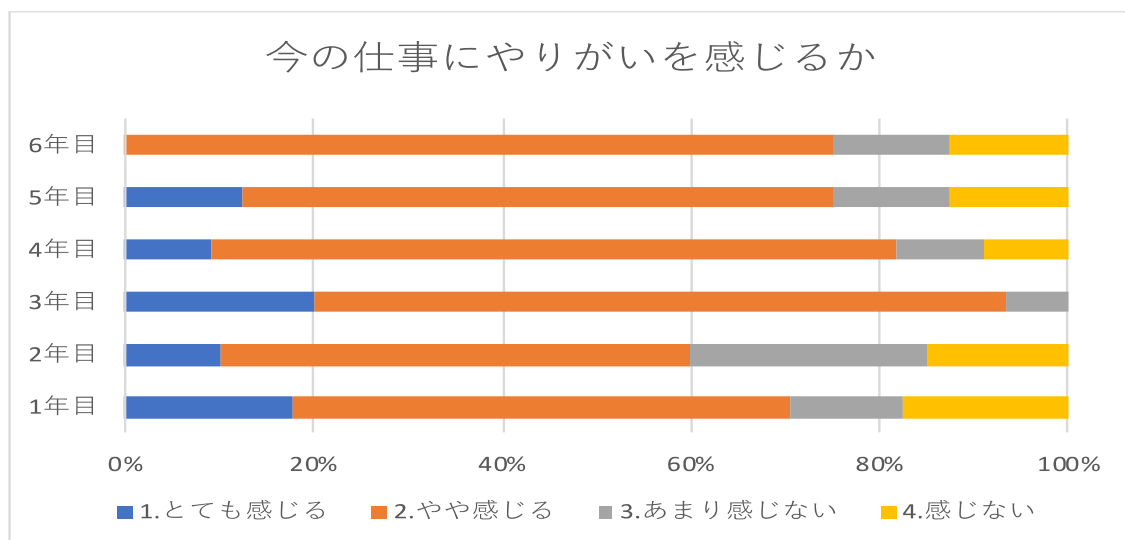


図2：アンケート結果（やりがいについて）：筆者作成

では、どのようなことをやりがいとして感じるのか。前述の今の仕事にやりがいを感じると回答した職員およびやりがいを感じないと回答した職員の両者とも、「あなたはどんなときにやりがいを感じますか」という問いに対し、「目標を達成したとき」「住民から感謝やお礼の言葉をもらったとき」「自身の能力が発揮できたとき」が上位になっており、このような経験が職員の職務意識向上につながると考えられる。また、今の仕事にやりが

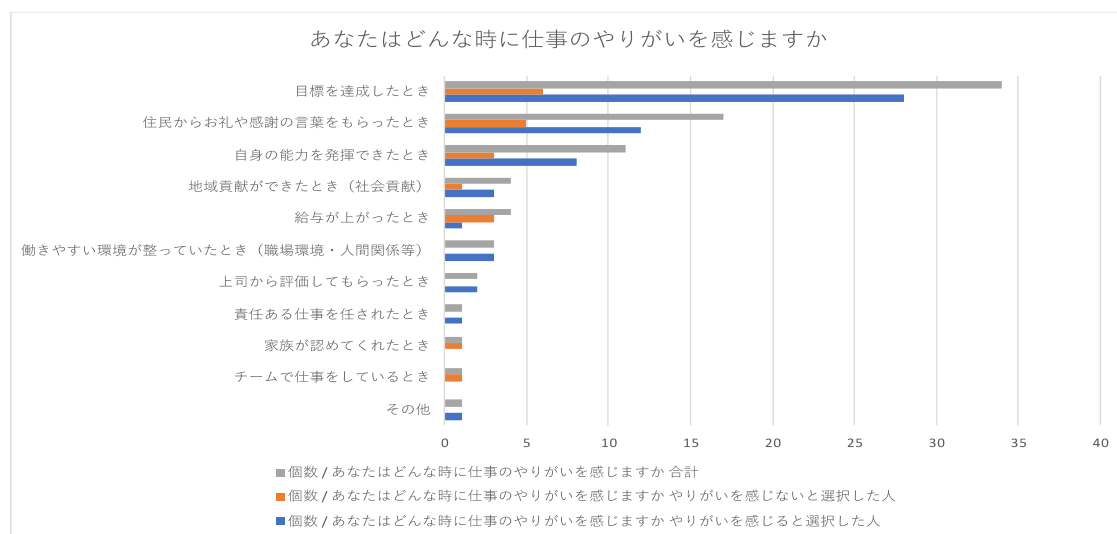


図3：アンケート結果（どんなときにやりがいを感じるか）：筆者作成

いを感じていると回答した職員のみが選択している「働きやすい環境が整っていたとき（職場関係・人間関係）、「上司から評価してもらったとき」のような他者とコミュニケーションをとる行動は、実は必要な取組みではないかと考えられる。

(2) 内発的動機づけと外発的動機づけからの考察

前述の「あなたはどんなときにやりがいを感じますか」という問いに関しては、「給与が上がったとき」という回答も比較的多く選択されていた。給与を上昇させたりすることでモチベーションの向上を図ることを外発的動機づけ、一方、自身の能力の発揮することであったり、目標のために行動をすることを内発的動機づけという。「市民のために役に立ちたい」という内発的動機付けにより行動していても「給与、報酬を与えられる」物質的な外発的動機付けにより、やる気が削がれてしまうという現象が起こる。

今回の提案では、外発的要因ではなく、内発的要因を高められる取組みを検討する。

(3) 求められる事務改善の体質

地方公共団体における今後の人材育成方策に関する研究会令和2年度報告書には以下の記載がある。

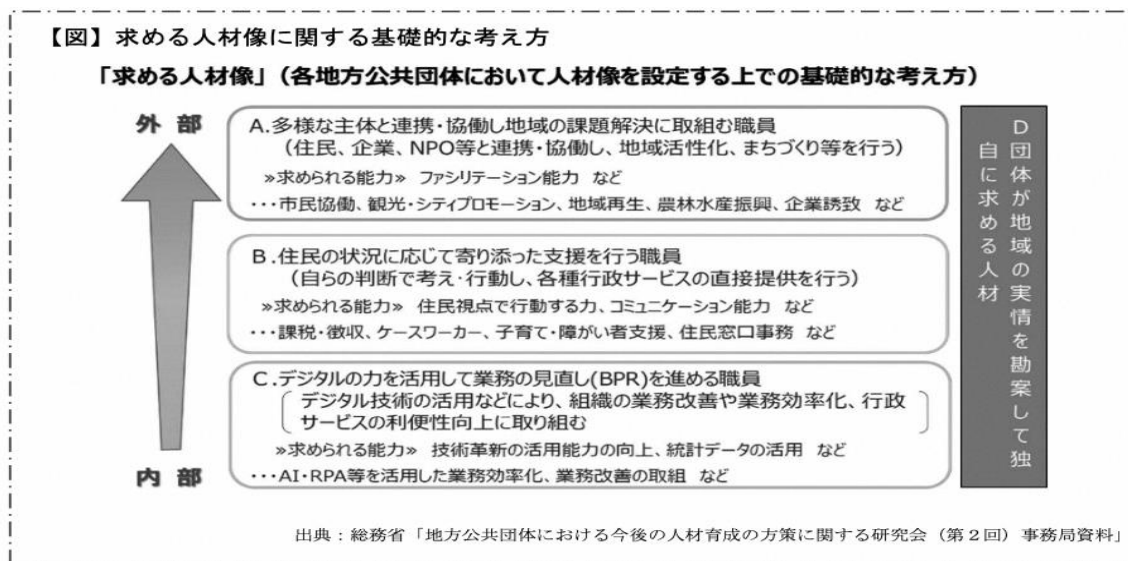


図4：求められる人材に関する基礎的な考え方
 ：出典 地方公共団体における今後の人材育成方策に関する研究会令和2年度報告書

求められる職員像の能力として、業務の効率化、業務改善への取組みを行うこと、そして住民視点で行動する力、コミュニケーション能力が求められている。

また、任命権者・管理監督者には「職場を、人材育成の場として捉え、育成的な観点から管理職員が様々な働きかけを行うことが重要である」、続いて「若手職員が仕事に前向きに取り組むための工夫として、入口としての本人の興味、出口では「成功体験」をさせる事が大切」というような記載から任命権者・管理監督者は職員の中で気づきや成

功体験を業務の中で体験させることを促していかなければならない。

併せて、本市にも人材育成方針があり、職員のめざすべき職員像として具体的なイメージを明記している。

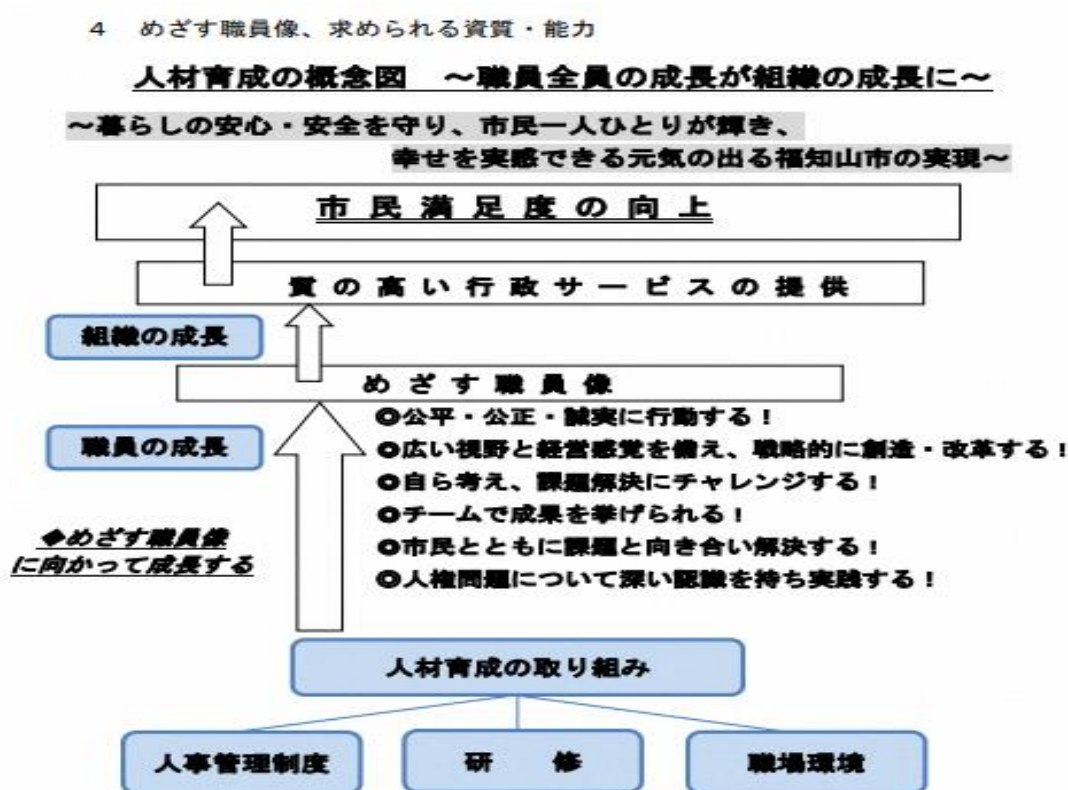


図5：めざす職員像、求められる資質・能力
：出典 福知山市人材育成方針

めざすべき職員像の中にある「広い視野と経営感覚を備え、戦略的に創造・改革する職員」においては、具体的に「コスト意識を持って事務・事業の見直しや業務改善を実行する」「日々、主体的な努力により能力向上に努める」ということが示されている。

新型コロナウイルス感染症により人の価値観の変化からも職員が直面する住民課題はより複雑になった。現場で起こっている課題に気づき、新しい状況に応じた課題を解決するというように実戦からによる事務改善や自身の能力の向上が求められている。また、管理監督職は職員の課題への気づきを促すことが求められている。

現在、本市において、事務改善の中心として事務改善委員会がある。その中で職員提案により実践的に職員の意欲向上を目指し取り組んでいるが、それがどのような状況か確認する。

2. 事務改善委員会・職員提案の課題について

(1) 事務改善委員会・職員提案について

本市の市長公室経営戦略課が所管する事務改善委員会は、事務の改善、刷新及び人員配

置の適正化について、調査、審議するため設置された。(福知山市事務改善委員会規則) 昭和35年から形を変えながらも、存続しており、一定の成果をあげている。近年では今まで未着手だった補助金交付要綱の改正、事務決裁規程の改正による決裁区分の簡略化、電子決裁の導入などの成果がある。

事務改善委員会は、課長級から組織され、組織内で出た事務改善提案について事務局が調査を行う。全庁で取組むような事務改善提案などの場合は、行財政調査会という庁内調査組織を立ち上げ調査する。行財政調査会は行財政調査会の内部組織として調査した案件を事務改善委員会に報告する。その報告後、事務局より実装に向けた関係課協議を行い、調査内容を事務改善委員会にプレゼンテーションを行い、事務改善を図っている。

例年、事務改善委員会による改善提案を行っていたが、庁内職員の現場の声を反映させるため、令和3年度から職員提案という形で全職員を対象に事務改善の提案募集を行っている。提案内容についてはアイデア提案(市民サービスの向上に役立つもの等)と実績提案(既存の改善策の全庁共有)の2種類を募集し、令和3年度については、提案数36件中4件が採用された。令和4年度については、13件中7件の職員提案が採用され、事務の改善が行われた。

また、本レポートを作成する中で過去、職員提案について、類似の事業を行っていたことがわかったため、過去の職員提案に関する課題を検討する。

(2) 平成20年から平成28年における職員提案について

本市では、過去に職員提案(平成20年から平成28年)という事業を行っている。事業内容としては、「市長との対話でつくる職員提案事業」を目的として、職員のアイデアを広く募集し、ランチミーティングという形で市長へ事業提案するものであった。採用されれば市長のトップダウンで事業化されるが、実際は、未成熟な提案が多く、採用案件が徐々に減り、事業としても自然消滅した。

前述の1章における背景から、事務改善委員会、職員提案についても職員が目標の達成や自身の能力が発揮できたときにやりがいを感じられる取組みを行わなければ、職員の職務意識の向上にはつながらないとする。

現在の職員提案(令和3年度～現在)は、職員の意識の向上を目標としつつも実際には、職員が意欲を持って提案した内容について採否を受けるだけのため、自身の提案がなぜ採用されなかったのか、どうすれば採用されたかなどの職員への還元がないことから目指すべき職員像にあるような能力の向上にもつなげていないことが考えられる。また、どのような提案が上がってきているか庁内への周知も行っていないため、職員はどのような提案が上がっているのか分からない状況である。

過去行われた職員提案の未熟な提案に対する支援体制の課題は、現在の職員提案においても継続した課題である。

上記の課題を解決し、職員の業務に対する意識の向上を行うため、次章において参考事例から本市の取組みを検討していく。

3. 参考事例

(1) 兵庫県朝来市の事例（業務改善委員会）

兵庫県朝来市に聞き取りを行った。朝来市では、市役所において、働きやすい職場環境を整え、簡素で効率的な業務の執行を目的に業務改善委員会を設置している。近年では、業務プロセスの見直しやDXの活用を進め、効果的・効率的な業務を行える環境の整備などが業務改善委員会に提案されている。従来は本市のように職員より提案募集を行っていたが、より実践的業務改善につなげるために各課に配置される業務改善委員が事務改善案を集約し、改善案を提案する方式に変更した。

各課に配置される委員は、次の管理監督職を担う3年目～10年目の職員から選出され、実際に事務改善を実装するための話し合いが行われている。すでに行っているような事務改善提案を他の所属で転用できる場合はそのまま各課で運用し、横展開し、事務の改善を行う。全庁的に取り組むべき事務改善案については、関係する委員で検討し、事務改善案の実装を目指す。その進捗状況については部長会議に報告を行い、方向修正を行う。そして、改善内容について取りまとめた後、市長、副市長及び関係者へ委員によるプレゼンテーションを行い、事務改善を実装するというような仕組みを採用している。

聞き取りの中で興味深かったことは、「外部講師などを委嘱し、事務改善の研修をしているのか」という問いに対し「研修講師は委嘱せず、委員の間で改善方法を教えあっている」という返答があったことだ。業務改善委員会を通じた職員同士で教え合うことでの学びの場になっていることが特徴的だった。

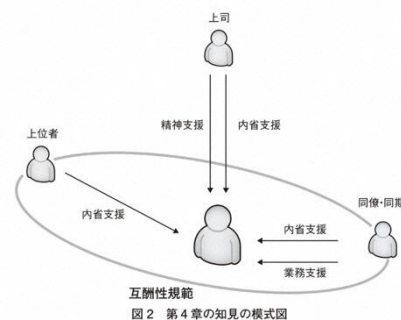


図6：コミュニケーションによる
学び：出典 職場学習論

職場における学習とは「人は職場で様々な人々から、様々なタイプの支援を受け、成長する。そして、そうした異種混交の支援を可能にするのは、職場のメンバーに分かちもたれた互酬性規範である。」（職場学習論より）ということからも各課立場、役職が異なる中でコミュニケーションを行うことで今まで知らなかった役所にあるルールや市での取組みなど自身の知識や能力を向上させるだけでなく、お互いが情報を共有する中で双方の学びにもつながる。朝来市の取組みは、職場における学習により、職員の能力、職務意識の向上が図られていると考えられる。

また、業務改善委員会のみで改善案を進めたとしても、その事務改善提案が市の総合計画や経営方針に合致しなければ理事者の共感は得られない。その判断力は、行政での経験に勝るものはない。朝来市のように部長会議に報告し、意見を得ることで理事者からも理解が得られる改善案になると考えられる。

(2) 静岡県富士市の事例（カイゼンチャレンジ運動）

静岡県富士市では、本市で行っている庁内全体に波及するような事務改善を募集するのではなく、自分自身の仕事をよくするために「取り組んだこと」を事務改善としている。

「1 担当 1 カイゼン」を目標に、役職ごとに改善の役割を与え、全職員が事務改善を自分ごととして取り組むことができるような仕組みを採用している。

また、所属部長や部長が所属内での取組みを収集し、優秀事例を選定する役割を行い、各部から集まった優良改善事例については、水平展開できるように「優秀事例集」を作成し、庁内で共有している。富士市のように、事務改善を自分ごととして捉えられるようにするため役職ごとでの役割を明確にすることや事例の横展開を行うことも必要と考えられる。

(3) 改善内容について

- ・兵庫県朝来市の事例（業務改善委員会）

業務プロセスの見直しやDXの活用を進めるような新たな課題へのアプローチや現在の事務を効果的・効率的に行う環境を整えるための既存の業務改善も行っている。

- ・静岡県富士市の事例（カイゼンチャレンジ運動）

富士市では、自分自身の仕事をよくするために「取り組んだこと」を事務改善と捉え、既存の事務の改善を主に行っているという特徴がある。

本市の事務改善委員会における事務改善提案は、既存の事務への事務改善提案もあるが、多くは全庁的に新しい取組みを行うような事務改善提案が多い。そのため、所属レベルの取組みは採用されず、また、採用されなかった改善案を共有するようなこともない。朝来市や富士市のように所属レベルの取組みの提案も集約することで職員の小さな取組みを横展開していきたい。

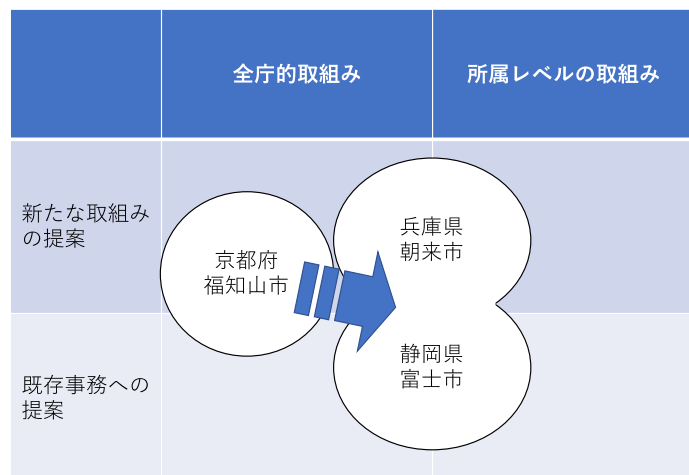


図7：提案内容のイメージ図：筆者作成

福知山市における事務改善委員会・職員提案の現状を分析し、朝来市の「業務改善委員会」や富士市の「カイゼンチャレンジ運動」といった事例を踏まえ、福知山市における事務改善委員会・職員提案について、どのような形であるべきかを次のとおり提言する。

4. 福知山市版カイゼンチャレンジについて

職員の気づきを生み、気づきを共有し、お互いを学びあう。そして事務改善案のプレゼンテーションを通じ自身の成功体験を創り出す。自身の事務改善を庁内外に発信する取組みを導入することで事務改善委員会・職員提案に改善し、今までの事務改善委員会ではなかった職員の職務意識向上を目指す福知山市版カイゼンチャレンジを提言する。

(1) 職員提案の改善

職員提案について今まで職員全員に募集していた形式から行財政調査会を立ち上げ行財政調査会委員による課内の課題集約という形に変更する。

行財政調査会は、今まで事務改善委員会から提案されたものに対して調査を行う場であったが、その行財政調査会の中で各課における事務改善の課題を集約することで職員の新たな気づきにつなげる。

今までの事務改善は、実績提案という形で全庁的な取組みを横展開していたが、一部の課に向けて提案できる事務改善案が庁内全体となると提案しにくいというハードルがあった。行財政調査会委員で類似する担当課同士で事務改善を話し合うことで今まで職員提案で提案しにくかった所属レベルの取組みが提案しやすくなる。各委員ができる事務改善を各課へ持ち帰り実装することで、本来提案されていなかった事務改善案を拾い上げることができ、小さな成果が大きな成果になり得る。

また、行財政調査会委員を1年目から5年目職員という基準を設け、近い年代がグループワークの中で日頃の悩みや各課における事務課題を共有することで前述した朝来市のように学びあう、教え合うことを通じ自身の能力向上、職務意識の向上が期待できる。

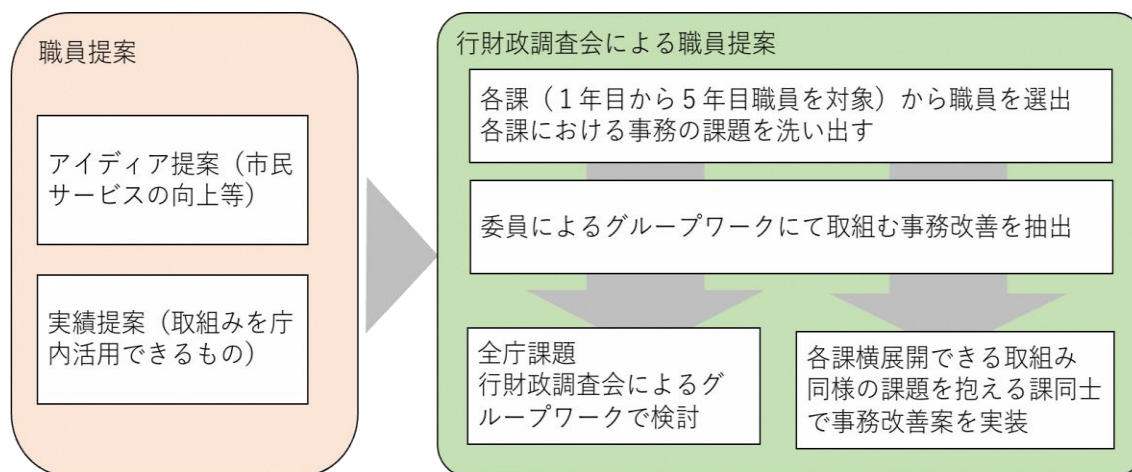


図8：職員提案変更図：筆者作成

(2) 事務改善委員会の改善

事務改善委員会の改善として行財政調査会による事務改善委員会への事務改善発表会を導入する。

前段の(1)で取組むと決定した自身や事務改善委員の事務改善案が実際に事業化されるまでの経験の場を作る。研修等で行われるような事業提案とは違い、行財政調査会委員は職員提案から発表会までの間試行錯誤する苦しみの中、自分達で作りに上げていく経験を積み、普段、若手職員が得ることがない、事務改善案を発表し、事業化させる「成功体験」を与える。

その成功体験には、事務改善委員会のフォローが必要である。行財政調査会による職員提案が最終的には実装するためにも事務改善委員会は組織の指針や理事者の考えを踏襲できる提案にして行かなければならない。そのために、事務局が事務改善委員会へ行財政調査会の進捗状況を報告し、事務改善委員が方向修正や指示を行うことで行財政調査会が抱える事務改善案を理事者から賛同を得られる提案までブラッシュアップさせる。事務改善委員会委員は行財政調査会委員を成功体験へ導くフォローを行う。そして、事務改善案の採否結果を庁内外に発信する仕組みをとることで事務改善案を庁内外に公表することで新たな関係性の構築を図る。庁内で職員へ周知している自治体はあるが、改善内容を外部に公表しているところは少ない。理由としては事務改善が外から見れば内向きの取り組みとして市民の関心が及びにくいことが考えられる。事務改善提案の先には市民サービスの向上があり、公表することで市民側の意見を得られることが考えられる。また、内部事務について興味を示すのは市民だけでない、この事務改善の公表を通じ、興味を示す都道府県、他市町村との広域的なつながりができる可能性がある。実際に市役所外の関係性を持つことで新たな視点を得ることが期待できる。

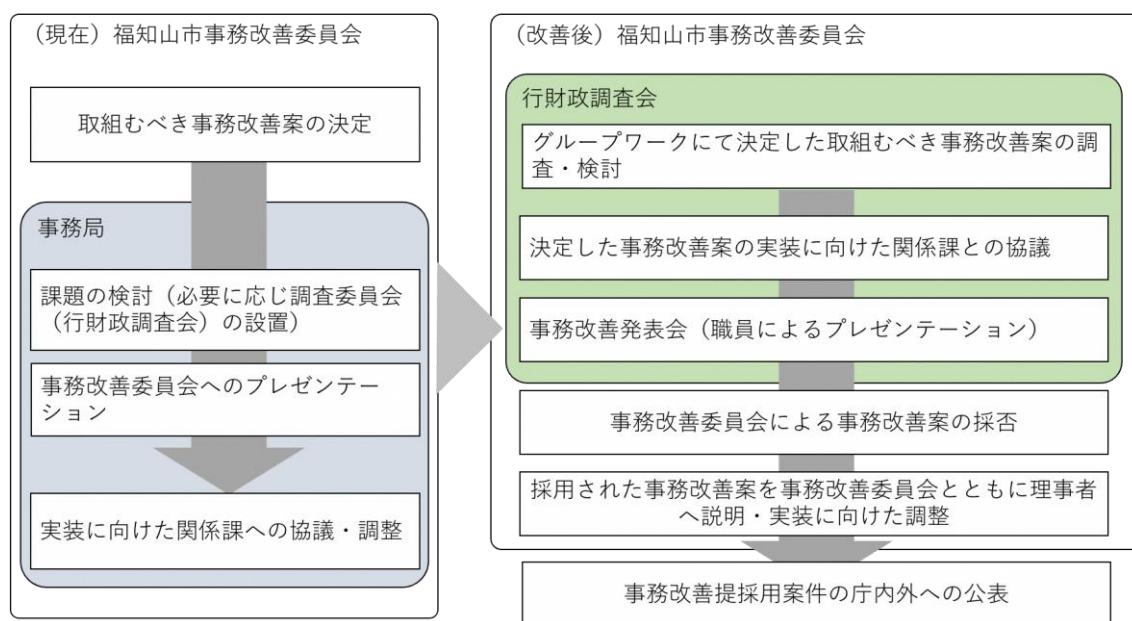


図10：職員発表会導入図：筆者作成

5. 終わりに

筆者がこの事務改善委員会を担当し、事務改善提案を実装するまで取り組んだ際には、苦しいことの連続であったが、日頃、関わりのない所属と話すことで新たな関係性が生まれたことや管理監督職が見据える行政経営の観点など新たな気づきにつながったことなど有意義な経験を得られたと感じている。本レポートにあるような「成功体験」ばかりではなく、失敗による経験の方が多かったかもしれない。しかしながら失敗から試行錯誤した経験は今の業務意識にもつながっていると考えている。この福知山市版カイゼンチャレンジでは、その経験を他の職員にも経験してもらいたいと思う。今、モチベーションを感じ

第34期大杉ゼミ② 京都府福知山市 中井 聖

ることができなくなっている職員こそ事務改善に取り組むことで様々な経験やコミュニケーションから新たな業務への意識につながると考えられる。この福知山市版カイゼンチャレンジを通じ、職員の意欲向上のために努力していきたい。

(参考文献)

- ・元吉由紀子『自治体を進化させる公務員の新改善力変革×越境でステップアップ』公職研、2022年
- ・元吉由紀子『地方が元気になる自治経営を変える改善運動』東洋経済新報社、2015年
- ・松元健二『やる気と脳 ―価値と動機づけの脳機能イメージング』
最終閲覧日（令和5年1月12日）
- ・大杉 覚「～職員提案制度の課題～「主張 Voice」する自治体職員への期待」『地方自治職員研修』2012年2月号・中原 淳『職場学習論 新装版』東京大学出版、2021年
- ・静岡県富士市（事務改善運動「カイゼン・チャレンジ富士」）
最終閲覧日（令和5年1月12日）
- ・総務省『地方公共団体における今後の人材育成方策に関する研究会令和2年度報告書』
最終閲覧日（令和5年1月12日）