

NO. 1 - 1

平成30年11月30日(金)
浜松市都市経営諮問会議
第1回審議会 配付資料

I 職員の勤務状況に対する 課題認識と対応について

総務部人事課

1 職員数の管理について

- 合併以降、人件費を抑制するため正規職員定数の適正化を進めてきた。
- (合併前)6,499人－(H30.4.1)5,251人＝1,248人削減
※旧県費教職員を除く
- 削減効果の大きな方法は、民間委託や指定管理といったアウトソーシングの推進と、業務を切りわけて非常勤・再任用職員を活用する二つ。
- アウトソーシングは、主に技能労務職員を退職不補充で減らしてきたが、民間の人件費が上昇傾向にありメリットがなくなってきた。また、削減がかなり進んだためノウハウの喪失というデメリットも見えてきた。

- 非常勤職員は、現在約1,200人、再任用職員は約500人。
再任用職員は65歳までなのでこれ以上増えない。非常勤職員に担わせることができる業務の切り分けもこれ以上は難しい。
- 今後は、上記二つの方法による大きな職員削減は困難になる。ICTやAIの活用が期待されるが未知数。

2 時間外勤務の管理について

- 本市の一人一月当たりの平均残業時間は8.8時間（H29年度）。
- 総務省が発表している残業時間の政令市平均は14.5時間（H27年度）。
- 労働基準法の上限は月45時間（年360時間）。
- 本市職員の平均残業時間は少ない水準に留まっているが、人件費削減と職員の健康管理の両面から時間外勤務の縮減は必須の取り組み。
- 行政経営計画では災害対応や選挙などの特殊要因を除いた総残業時間を、H25年度の440,440時間からH32年度には404,200時間とし、10%削減することを目標としている。

- 実績はH26年度：439,124時間、H27年度：452,675時間、H28年度：475,124時間と増加傾向にあった。
- H29年度はこれまでのノー残業デーや夕礼の実施等に加え年度途中から「残業時間の見える化」を進めた結果、前年度よりも削減が進んだ。（455,060時間 前年度比△4.2%）
- 今後もこれらの取り組みを続けて目標達成を目指す。

3 休暇取得について

- 本市職員の年次(有給)休暇の平均取得日数は10.12日(H29年暦年)。職場によって平均取得日数の差があるが、人数や業務内容によって取りやすい職場とそうでない職場があるためと考えられる。
- 総務省が発表している年次有給休暇の政令市平均は13.3日(H28年暦年)。
- ワークライフバランスの推進から年次(有給)休暇の積極的取得を呼び掛けている。
- 育児休業の取得者数は、H26年度232人、H27年度241人、H28年度272人と増加傾向。取得者はほとんどが女性。

- 育児休業者の代替は原則として6月単位の長期臨時職員を配置していたが、平成29年度から技術職や同一部署で複数人が休む場合は、正規職員の加配を進めている。
- 介護休暇の取得者数は、H26年度1人、H27年度0人、H28年度1人と少ない

4 長期病休者について

- 連続30日以上の長期病休者は、110人（H29年度）。内メンタル系の疾患による者が約5割を占める。
- メンタル系疾患は、成育歴や業務とのミスマッチなど様々な要因により発症する。また、心の病のため完治が難しく、休職と復職を繰り返す傾向にある。病気と付き合いながら職場復帰ができるよう、保健師や臨床心理士が職場復帰支援プログラムによる支援を行っている。
- 産育休と異なり休職期間の予測ができないため、長期臨時職員の配置や正規職員の加配が難しい。休職中は1月単位の短期臨時職員を配置して対応している。

Ⅱ 浜松市役所 働き方改革ワークショップ について

(株)チェンジ及びシスコシステムズ合同会社と覚書を締結(H29年8月)

- ・覚書に基づき、民間企業(シスコシステムズ合同会社及び(株)チェンジ)と浜松市の関係各課の職員が意見交換し、民間企業の先進的なICT技術・活用ノウハウなどを活かした浜松市職員の「働き方改革」を検討するワークショップを開催した。
- ・ワークショップでは、市側から市の現状や課題について情報提供し、民間企業から主にICT技術を活用し将来を見据えた、働き方改革、業務改善、市民サービス提供の具体的な改革・改善案の説明を受け、それを実現するための課題等を意見交換した。また、必要に応じて、新しい技術の体験や外部講師による講義、現地調査の実施などにより双方の理解度を高めた。

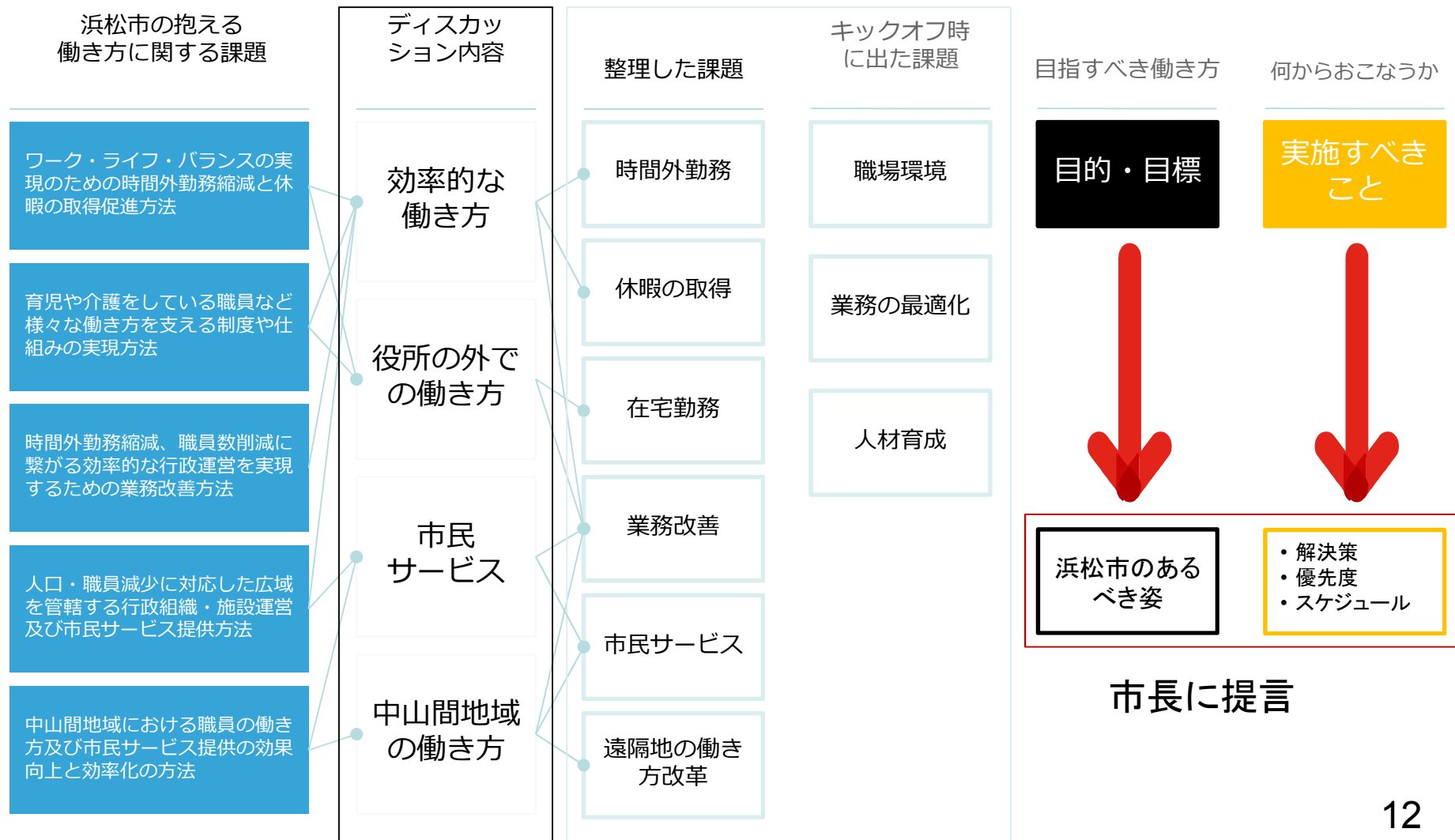
【ワークショップの関係分野と担当部局】



部名	課名	関連する担当業務
企画調整部	企画課 情報政策課	政策・課題の調整、区制度 ICT技術に関する助言、庁内情報通信基盤の維持管理、セキュリティ対策、電子市役所推進
総務部	人事課 人事課人材開発担当 政策法務課経営推進担当	時間外勤務縮減、休暇取得促進、休暇等の勤務条件制度、組織、職制、定員適正化、職員配置 人材育成 業務改善
市民部・中区役所	市民協働・地域政策課 中区役所区民生活課	区役所の総合調整、中山間地域振興事業の総括 区役所窓口事務

ワークショップの進め方

5つの主課題を4つの内容にまとめて、ディスカッションをおこないました。そのディスカッションで整理した5つの課題とキックオフ時に出た3つの課題を追加して、計9つ課題に整理しました。9つの課題から「働き方改革のあるべき姿」となる目的・目標とそれを実現するための実施すべきことを議論しました。



ディスカッション実施内容

平成29年9月から平成30年5月までの間に全7回のワークショップを実施。1回のワークショップは3時間程度の意見交換。

キックオフ	第1回	第2回	第3回	第4回	第5回	第6回
<p>実施時期:9月6日</p> <p>議題案 ワークショップの進め方</p> <p>講演内容 インクルージョンに関する講演</p> <p>ディスカッションのゴール ワークショップに向けた意識合わせ。 浜松市の抱える働き方に関する5つの主課題について検討する。 ワークショップの練習として、5課題以外の洗い出しと優先順位を付ける。</p>	<p>実施時期:10月16日</p> <p>議題案 効率的な働き方</p> <p>講演内容 京都府のTP活用事例</p> <p>ディスカッションのゴール 京都府におけるTP活用を理解し、ツールの体験に向けてイメージを醸成する。 効率的な働き方ができる業務、できない業務などを考え、効率的な働き方のゴールを考える。 TPの効果的な活用方法を検討する。</p>	<p>実施時期:11月28日</p> <p>議題案 役所の外での働き方、職場環境</p> <p>事例紹介 ビデオ・資料説明</p> <p>ディスカッションのゴール テレワーク・リモートワークのニーズや実施可能な部署や職種などを洗い出す。 実現に向けた制約条件などを整理する。 職場環境の課題を抽出し、整理をおこなう。</p>	<p>実施時期:2月2日</p> <p>議題案 市民サービス業務の最適化</p> <p>講演内容 自治体の事例紹介</p> <p>ディスカッションのゴール 市民サービスを分類し、ICT化によって、より多くの市民の皆さんが便利になるサービス洗い出す。 どのようなICT機器が有効かも検討する。 業務について課題を抽出し、整理をおこなう。</p>	<p>実施時期:3月22日</p> <p>議題案 中山間地域の働き方、人財育成</p> <p>事例紹介 ・佐賀県の事例 ・組織のコミュニケーションと人材育成</p> <p>ディスカッションのゴール 中山間地域特有の課題を洗い出す。 どのようなICT機器が有効かも検討する。 人財育成、人財の最適化について、課題を抽出し、整理をおこなう。</p>	<p>実施時期:4月25日</p> <p>議題案 浜松市のあるべき姿の検討</p> <p>講演内容 海外のスマートシティについて</p> <p>ディスカッションのゴール これまで4回のディスカッションを踏まえ、解決策、優先順位、実行スケジュールを検討する。 海外のスマートシティを聞いて、浜松市全体のあるべき姿を検討する。</p>	<p>実施時期:5月18日</p> <p>議題案 提言レビュー</p> <p>講演内容 なし</p> <p>ディスカッションのゴール 提言を提示し、参加者から意見を伺い、修正をおこなう。</p>

テレプレゼンス（テレビ会議システム）の試験設置

利用原課

人事課
研修センター
市民協働・地域政策課
天竜区・区振興課
西区・区民生活課
西区・まちづくり推進課
西区・長寿保険課
西区・和地協働センター

利用内容

朝礼や部内連絡会
業務委託に関する打合せ
成人式に関する打合せ
グループミーティング
など



ワークショップでの意見(抜粋)

時間外勤務

- 残業を減らす、休みを増やすためには、生産性の向上が必須
- 昼間は窓口対応や、外回り、来客対応で、事務処理を時間外勤務でやらざるを得ない状況がある
- 急な仕事の依頼や急な欠員で昼間に処理が追いつかないことがある
- 特定の職員に業務、時間外勤務が集中していることがある
- 仕事の質を求めるときりがない

休暇の取得

- 休暇が取りにくい雰囲気
- 出産、育児などのライフイベント関係の休暇は認められるべきという雰囲気が多少出てきたが、それ以外は取ろうという考えもない
- 育児休業取得には職場への影響を考えてしまう
- 男性職員の育児休暇取得は1-2%
- 少人数の職場では体制面で休暇が取得しにくい

在宅勤務

- テレワークは、①在宅勤務②モバイルワーク③サテライトオフィスの3つに分けられ、それぞれ状況や課題、活用可能性が異なる
- テレワークに向かない業務の比率が高い**
- テレワークは、職員の勤務時間管理、サービス管理が難しい
- 在宅勤務は職員の福利厚生で導入しても誰も使わない
- 市は、市民の個人情報に関係する業務が多く、物理的にもデータを持ち出せないので可能な業務に限られる**
- ①在宅勤務②モバイルワークは、市の業務システムがインターネットに接続していないと、コスト面で実現が困難
- ③サテライトオフィスは、本庁や区役所等にスペースを設けられれば通勤や移動時間の短縮、会議等の隙間時間の活用などが期待できる

業務改善

- ICT技術や機器の単なる導入だけでは効果はあがらない
- AIやRPAの活用による業務の効率化に大きな期待がある**
- テレワークの推進環境整備のための情報基盤整備・機器導入等の働き方全般に関するICT技術の導入・活用は、定量的な効果を示しにくい
- 資料等の印刷物が多い**

市民サービス

- 窓口の繁忙期（引っ越し時期など）は混んで大変
- 働き方改革で生産性を上げる、労働時間を短縮するという考え方に沿えば、金融機関のように窓口開庁時間を限定するという考え方もある
- **将来、電子申請等が主流になるかもしれないが、現在は、ICT機器に抵抗がある市民も多い**
- **テレビ会議システムやタブレット端末の活用は、市民窓口サービスの向上に繋がられる可能性がある**
- テレビ会議システムの相談業務への活用には、ブースの設置、受話器やヘッドホンなどのプライバシーへの配慮も必要

遠隔地の働き方改革

- 市職員が減少し、災害時の対応が十分にできるか不安を感じている
- 行政サービス窓口か所当たりの対象人口が少なく、対象エリアが広い
- **専門職や専門的知識のある職員の配置が限られる**
- 光ファイバー通信網が未整備のエリアがある
- 携帯電話が繋がらないエリアがある
- **ICT技術が活用しにくい可能性**

職場環境

- **会議室の拡充が必要**
- **自分のPCが会議室で使えない。**会議室に1台共有PCがあれば便利
- 窓口の資料は基本紙ベースで実施していて効率が悪い、PCにデータはあるが、自席からしかアクセスできないので、窓口ごとに紙のファイルを置いて対応している

業務の最適化

- 職員のモチベーション向上が必要
- 国や県と比較して、市町村は窓口など市民と接する現場の比率が高く外部メール等の利用頻度も低いなどオフィスへのICT環境の整備による恩恵を受けられる職場に限られる
- 一方で市民の個人情報データベースを扱う頻度は高く、よりセキュリティを重視する必要がある
- **庁内PCはインターネットに接続せず、職員個人のメールアドレスもない。庁内の無線LAN環境もない。電子決裁や文書管理システムは導入**
 - **活用されているが、会議や資料共有では紙媒体があたりまえ**

人材育成

- 職員のモチベーションを上げるには何が必要か
- **他の項目で整理した課題に対応するためには、管理職を始めとする職員の意識や知識、スキルの向上といった人材育成の取り組みが重要**
- 今後は、働き方改革、生産性の向上、多様な人材の活用といった視点を強化していく必要がある

ICT
を活用
した
働き
方
改
革

- ✓ 市役所、区役所、協働センターを有機的に結んで、コミュニケーションの円滑化を図る
- ✓ 区役所と協働センターで専門的な相談事項には、TV会議システムを取り入れ、市民からの相談事項に即時対応する
- ✓ サテライトオフィス（区役所や協働センター）にTV会議システムを導入し、遠隔拠点からでも会議等へ参加ができる環境を作る
- ✓ WEB会議を活用した資料共有をおこない、会議においてプリントアウトを極力減らす
- ✓ クラウドサービスによるファイルサーバーを活用して、市役所や区役所の施設内からアクセスができる環境を作り、時間短縮、効率性の向上を図る
- ✓ PCを持ち運んで市役所や区役所の施設内ではどこからでも仕事ができる環境を作り、時間短縮、効率性の向上を図る（無線LAN化）
- ✓ AIを活用した業務の効率化と市民相談の時間短縮

そもそも「働き方改革」とは？

1 国の働き方改革の目的

少子化、グローバル化の中で効率的な働き方を実現し、限られた労働力で国際競争に勝ち抜き経済成長を図ろうとするもの

(1) 背景

深刻な労働力不足

(2) 労働力不足の解消方法

①働き手を増やす

②出生率の上昇

③労働生産性の向上

※「労働生産性＝(成果÷投入時間)」

方法は投入時間の短縮or成果の拡大

(3) 3つの柱(上記3つを達成するための手段)

- ・長時間労働の解消
- ・非正規と正社員の格差是正
- ・高齢者の就労促進

そもそも「働き方改革」とは？

2 民間企業の働き方改革の目的

長時間労働の是正

⇒ 多様な人々が働ける環境(ダイバーシティ)

⇒ 多様化された社員が価値観をぶつけ合う

⇒ イノベーション

⇒ 成果(収益)の向上(目的と手段の連鎖)

= 社員の行動変化が企業の成長につながる = 経済合理的な経営戦略

※働き方改革をしていない企業には良い人材が集まらない

<参考> 東京都の働き方改革

2020年大会の成功をはじめとする都政の諸課題に的確に対応できる、生産性の高い執行体制を構築するためには、職員の長時間労働の是正や健康確保などを達成できる、働きやすい職場環境の整備が不可欠

- ・管理職の意識改革
- ・制度の整備・活用推進
- ・能率的なワークスタイル・働きやすい職場環境

3 浜松市役所の働き方改革のイメージ

①職員を動かさない

②市民を動かさない

職員が働きやすい職場環境を整備
(例)テレワーク、WEB会議、ペーパーレス

市民サービス提供方法の拡充
(例)電子申請拡大、テレビ電話相談

移動時間・通勤時間、会議時間、資料作成時間の短縮

市民の利便性向上

①投入時間の短縮

②成果の拡大

生産性の向上

- ・職員健康増進や充実した人生の実現⇒モチベーションアップ
- ・優秀な人材の確保

4 今後の方向性

(1)テレワーク

- ・テレワークには①在宅勤務、②モバイルワーク③サテライトオフィス、の3種類がある。
- ・①在宅勤務と②モバイルワークは、勤務時間やサービスの管理が困難なうえ、市の業務システムがインターネットに接続していないのでコスト面でも導入は現実的でない。
- ・③サテライトオフィスは、既に業務システムの回線が引いてある本庁や区役所にスペースを設ければ、低コストで設置できるうえ、勤務時間やサービス管理もしやすいので実現可能性が高い。
通勤や移動時間の短縮、会議等の隙間時間の活用が期待できる。
- ・なお、導入先進地の話では、テレワークは便利だが費用に対して効果が証明できないとのこと。
また、子育てや介護中の職員が仕事との両立に使うことを想定していたが、こういった職員は職場外でまで仕事をしたがらない。

(2)WEB会議、ペーパーレス

- ・テレビ会議システムを試験設置した、市民協働・地域政策課と天竜区役所及び人事課と人事課研修センターでは、頻繁に使用され、移動時間の短縮ができた。
市域が広い本市では、WEB会議による移動時間の短縮は業務効率化に有効と考えられる。
- ・シスコシステムズでは社内に無線LAN環境があるためPCを持ち運んでいつでもどこでも仕事やWEB会議ができる。(ペーパーの資料は作らない。印刷コスト不要。資料はフォルダを作って皆で共有。会議でもその場で修正。クラウドサービスを使えば保存場所に困らない。)
- ・本市の業務システムは、セキュリティの確保が優先されているため、インターネットから独立しており、有線回線。
- ・WEB会議やペーパーレスには庁内無線LAN環境の整備、PCのコンパクト化、業務システムのインターネット接続など情報システム全般の見直しが必要。

(3) 市民サービス提供方法の拡充

- ・電子申請などWEB上で可能な手続きの拡充ができれば市民の利便性向上と窓口の混雑緩和が見込まれる。
ただし、現時点ではICT機器に抵抗がある市民も多いので窓口での受け付けはなくせない。
- ・テレビ会議システムを西区役所(区民生活課、まちづくり推進課、長寿保険課、和地協働センター)に試験的に設置し、テレビ電話による相談等に使えるか試したが、市民の利用には至らず、ニーズを把握できなかった。
- ・専用ブースや利用者のサポートをする職員を配置するなど設置場所や使い方を変えて試行が必要。