

2. 市役所改革に関する意見

(1) 市役所の4つの気質の打破に関する意見（別冊 資料一覧 P.1 参照）

現在、市では市民の皆さんの期待に確実に応え、限られた職員と予算で行政サービスをしっかりと提供する力強い市役所への変革を目指しております。

このことについて、市民の視点より意見を述べます。

（市からの提示内容）

1 市役所改革の実現に向けて

「市民が主役の中津川市」を実現するため、行政改革を進め、①市民の皆さんの声に応えることのできる力強い市役所に変えます。また、②厳しい財政状況のなかでより少ない予算と人員で効率的に業務を行うことのできる市役所に変えます。

そのため、特に職員の古い体質といわれる4つの気質（横並びの気質、ルーチン気質、個の気質、待ちの気質）を変え、チャレンジ精神を引き出し、組織管理能力（マネージメント力）、政策立案力（企画力、計画力）、業務力をアップしてまいります。

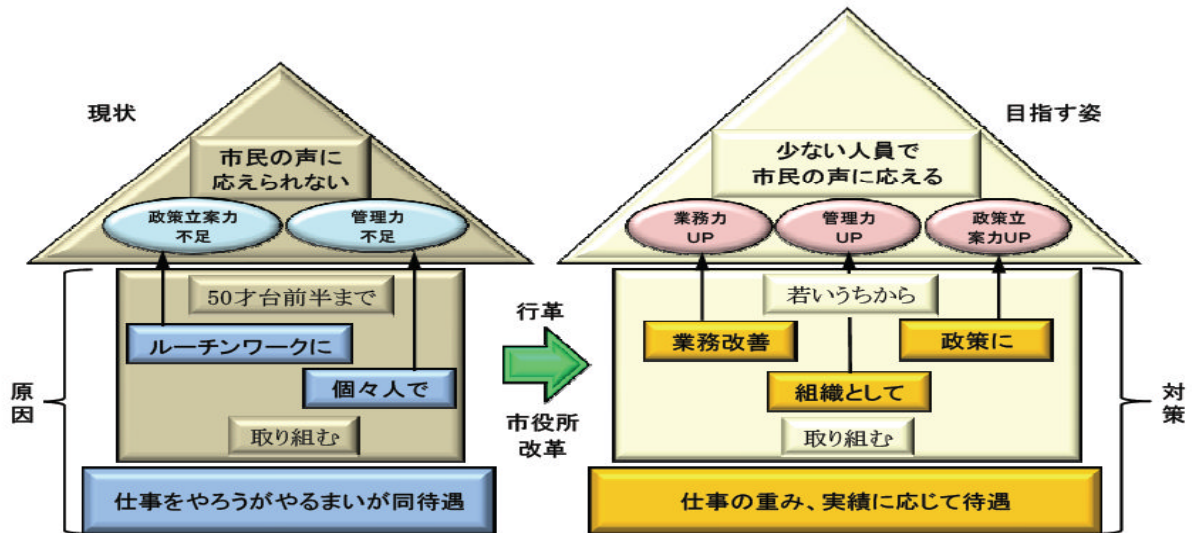
I 現状分析

1) 現状

- (1) 政策に取り組まないため、その立案能力(企画力、計画力)に欠ける
 - (2) 組織で取り組まないため、組織管理能力(マネージメント力)に欠ける
 - (3) 最終的には政策実践できず、市民の声に応えられない
- 悪循環 ←

2) 原因

- (1) 仕事をやろうがやるまいが待遇は同じ横並び体質のため
- (2) 50才台前半までルーチンワークに個々人でマイペースで取り組む



II 市役所改革の実行

1) 対策

- (1) 仕事の重み、実績に応じて待遇し、横並びを打破する
- (2) 組織でルーチンワークに取り組み、業務改善を行う
- (3) 組織で政策に取り組む

2) 目指す姿

- (1) 横並びを打破し、積極性を引き出す
- (2) 組織で取り組み、組織管理能力(マネージメント力)をアップする
- (3) 業務改善を実施し、業務力をアップして850人体制を実現する
- (4) 若いうちから政策に取り組み、政策立案力(企画力、計画力)をアップし、市民の声に応える

1. 市役所改革全般について

(市民による行政改革委員会の意見)

提言

「市役所の4つの気質の打破について」を継続的、組織的に取り組むためには、強力なリーダーシップと管理職の奮起が重要です。また、管理職が日常業務をきちんと管理し、指導していくシステムの構築や人事評価制度の充実も必要です。

意見一覧

- 市民サービスに切り込む以上、市役所が甘えた職場に見られては、市民は納得しません。全員が甘いと言うことではありませんが、市民から見るとそうに感じられることが多々あります。このため、勤務条件や働く体制などの働き方について色々と改革を行って欲しいです。
- 民間と比較してと言いますが、これは利益を生んで欲しいということではなく、効果のことであります。
- 「民間との比較は働き方」公務員も民間も同じ、税金を1円たりとも無駄にしない。本気でやるなら日々の細かいところに気付き、実行しないと出来ません。コピー1枚から無駄にしないという意識が大切です。これが出来ないと大きな事業、予算も考えられません。
- 一生懸命やってくれているのはよく分かるが、市役所に対して市民の意識は厳しいものがあります。それは税金の無駄遣いがあまりにも目に付きすぎるからです。プラスなこと、信頼を得ても、税金を無駄に使えば市民の信頼は一瞬に崩れます。裏を返せば税金を無駄に使っていないことを示せば市民の信頼を得られると思います。
- 「市役所は、頑張っているな」と思われるためにも、また、財政再建を納得してもらうためにも、市役所改革をやり続けて欲しいと思います。
- これまでに「市役所は頑張っているな」と聞くようになりました。でも、まだまだ不十分です。何でもかんでも厳しくということではなく、頑張っている職員とそうでない職員がきちんと評価できるシステムを作ることです。
- 「個性を出すこと」。これからの時代は個性が大切。最低限の市民サービスをやりながら、市役所ならではの政策を出して下さい。
- 職場で議論できる職場風土を作して下さい。意見を言える雰囲気にするということです。今までにないやり方で改革に取り組んでいますが、市民の利益を損なってまでやらなくても良いと思います。
- 常に議論をすることです。そうでないと市民に迷惑がかかってしまいます。このため、「意見をきちんと上に出す」。不平不満でなく、建設的な意見を出すことを徹底して欲しいと思います。
- 内部的には各部署での具体的な目標設定や取り組みを公表し、良い取り組みには他部署からも誉めたり、より前向きな意見を提案したりのお互いを誉め、称える環境より、やる気が高まる「しくみ作り」環境を構築して下さい。
- 行政評価でもそうでしたが、内部での評価を分かりやすい表現で職員が取りまとめる環境があれば、評価のための改革ではないことが分かると思います。
- 外部的にはホームページを活用して市民との双方向意見を「苦情や提言」としてではなく、前向きな表現で受け入れて公表する取り組みや、各施設での市民アンケートなど、意見集約しやすい環境を設定してみると良いと思います。
- 市役所窓口での「いらっしゃいませ」環境の想定など、市民に対しての分かりやすさの提案も市民サービスとして取り組む姿勢なども出せると良いと思います。
- 幹部はもとより、職員全体が、なぜ4つの気質を改革しなければならないか分かっているのか…実行するつもりがあるのか…分かっていない人がまだまだ多いと思われます。

II. 横並び気質について（別冊 資料一覧 P.2 参照）

（市民による行政改革委員会の意見）

提言

大いに評価を実施し、頑張ったものを認めてあげられるような体制作りを進めることは、大変重要で、成果を期待します。

意見一覧

- 市民の総意で選ばれた市長が「職員の気質」を変えなければ財政難を乗り越えることが出来ないと判断されました。市役所の中をよく知らなかった市民にとって、期待は大きいです。
- 優秀な人材が希望に燃えて入ってきて、独特の気質にすぐ染まってしまい、進歩がありません。
- 人事評価システムがあっても活用されずにきたことは、評価をする幹部の怠慢さえ感じます。それで頑張れと言っても説得力に欠けると思います。
- 個人をよく見て、その人に合った仕事に納得して就いてもらうことで、心身ともに良い職場環境ができ、前向きに仕事に向かうことが出来るようになると思います。
- 大不況を目の当たりにした現状をふまえて、市役所改革は丁度チャンスでありそれをチェンジして行く時期です。
- 部・課ごとの組織でもって話し合いを繰り返していく中で、理解を求めていかなければ、事業が進まないと思います。
- 一般企業から見れば「十年も遅れて市役所は甘い職場だ。」と聞きます。職員は自らの職責を再認識すべきです。
- 職員の意識改革をしていけば、自ずと経費・人件費の削減や事業の見直しに繋がる事になります。
- 提案された方法で良いと思います。的確な評価が実施され、職員の仕事意欲の向上に資することを期待します。
- 住民一人当たりの人件費（中津川市約 100,000 円）が県内市の加重平均約 73,000 円となるように改革を実行して頂きたいと思います。（数値は平成 19 年版岐阜県内市町村財政の状況を参考）
- また、市職員は地方公務員として、給与に関する諸原則の一つである「職員の給与は、生計費並びに国及び他の地方公共団体の職員並びに民間事業者の従事者の給与その他の事情を考慮して定められなければならない（地方公務員法第 24 条第 3 項）」を再認識する必要があります。
- 大切なことは市職員自ら「どうしたら市民のためになるか」を考え、仕事のやり方を改革していくことです。そして、市民に喜ばれてこそ職員冥利に尽きます。
- 昇給、昇格が年功序列、やってもやらなくても同じ、まさに「親方日の丸」です。民間ではとても考えられないことだと思います。評価制度が実行されてこなかったから、このような横並びの気質が出来たと言えます。
- 市の業務はやりがいのある仕事が多く、恵まれています。頑張ってください。

III. 仕事の見える化シート（別冊 資料一覧 P.4 参照）

市では、仕事について、チームで議論し組織的に政策に取り組む環境を整えるため、『仕事の見える化シート』を全業務で作成することとしています。

このことについて、市民の視点より意見を述べます。

（市民による行政改革委員会の意見）

提言

全体の業務管理システムの中での位置づけが必要です。

「見える化シート」を下位システムとし、その上位システムに各課または各部単位に「業務計画書」を作成する。そして、進捗状況を毎月1回部長から市長に報告させて全事業の遂行状況を市全体でフォローするなど全庁的な取り組みが望ましいです。

意見一覧

- 失敗を恐れず実践第一。よく出来ています。職員への取り組み説明は簡単明瞭に行ってください。
- 個人で仕事をやらないために、ハウ・レン・ソウをしっかり行って下さい。シートを使っていかに運用していくかが大切です。例えば10日に一度は打合せを行うなど、効果を期待します。
- 行政改革推進課の改革案、進め方は要点が良く網羅されてわかり易い、この示しが実現に向け反映されていけばかなりの成果に繋がると思われます。
- 業務内容（何を）の部分で個々に把握させ、やる意識をどの様に伝播させていくかが重要です。
- 絵に書いた餅にしない、小さな餅でも皆で美味しく食べられる餅がいい、皆で作って共有した（優先度の高い）テーマを作り「自分達で決めた目標」を実行して下さい。
- 管理監督者がどこまで仕事が進んでいるか一番把握していなければなりません。課長のマネジメントにより個が組織となります。
- 「見える化シート」により仕事がどのように効率よく進められるか個人の能力が試され、管理力も問題になります。
- 被管理者との距離が近すぎると的確な判断がしにくくなりますが、幹部としてのシビアな目で判断することが重要だと思います。
- 市民のニーズに応えるためには「余ってきた時間調査」をし、いかに効率よく仕事をこなせることができるか真剣に取り組んでもらえるようにすることも大事なことだと思います。
- 見える化シートを完成させるのにかなりの手間と時間がかかると思われませんが、肝心なのは運用です。作るのが目的になってはいけません。各課で運用のやり方を競ってみると良いと思います。
- 『仕事の見える化シート』によって業務改革の取り組みは、部、課ごとに検討しながら進めていけば無駄な時間も見えてきます。