

## 職員アンケートで出された主な意見

(注)「 」はアンケート意見(原文)

## 施策・事業

個別の利害関係に基づく陳情を含め、多種多様な県民からの要望の全てに応えるわけにはいかず、その中から、何を県民ニーズととらえるか、そのとらえ方が難しいとの意見が数多くある中で、次に代表されるような建設的な意見も多く出された。

「これからの行政は、県からの一方的な供給型の行政ではなく、県民ニーズを起点とした「ニーズ型行政」でなければならず、県民の意向を吸い上げ、まとめて庁内にフィードバックする仕組みが必要。これがないため、予算時にあわてて、思い付きや一部関係者の要望をもとに事業を組んでしまう。」

また、職員が県民と直接ふれる機会をもっと作るべき、県民の思い(や喜びや怒り)を感じたことのない職員は、仕事に意義も見出せないし、成果も上がらないとの意見もあった。

「一体、誰のために仕事をしているのか、現状では、組織の維持のために事業の掘り起こしをしているようにしか見えない。」

「事業費予算の「対前年度 %」という発想をやめるべき。事業がある一定水準に達したら、次のニーズに対応を切り替えていく柔軟さが必要。」

## 組織

職員定数見直しの前提として、業務の簡素化・スリム化が不可欠との声が部局を問わず極めて多い。また、実務担当者が少なく、管理者が多い現状の組織では実務担当者の負担は限界に達しており、実務担当者を増やすべきとの声には痛切なものがある。

「仕事量は増えることはあっても減ることはない。しかし、職員は減る一方。その結果、一人当たりの仕事量は増え続け、無理してやり遂げれば、それが当たり前のベースとなって、更に職員が削られ、負担は増すばかり。組織は疲弊し、大きな方向性を考える時間なんてとてもない。事務の簡素化を伴わない人減らしはもう限界。」

業務の簡素化、業務効率の向上を伴わない人減らしはもう無理との声が極めて多く、業務内容の見直しを客観的に行う恒常的な組織があるとよいという意見もあった。

「かつては、実際に手を動かすものから最終判断を下す者までがピラミッド型で、兵隊も多く指揮命令系統もはっきりしていたが、今は、中2階が増え兵隊が少なくなり、手がまわらないほど忙しくなったばかりか、上からの指示もバラバラ。人を減らすの

であれば、上層部も実務をこなし、船頭を少なくすべき。」

実務担当者と管理者のバランスが極めて悪い、何人もがチェックするのは明らかに無駄、細分化された幾層もの役職を簡素化し、もっとフラットにすべき、実務担当者を増やすべきとの意見が部局を問わず極めて多い。

「三重県のチーム制（従来の課を廃止して組織を施策単位のチームに再編することにより、組織のミッションと責任の明確化を図るとともに、次長、課長補佐等のNO2ポストを廃止することにより、組織のフラット化、職員の総戦力化を図る組織）の導入を検討すべき。」

との意見に代表されるように、まず守備範囲（業務分野）を決めてから仕事の中身を考えるゾーンディフェンシ的な組織ではなく、ニーズ、ビジョンに基づく政策課題毎に組織・人・予算を措置するという発想で考えるべきとの意見や、集中的に解決すべきテーマにつき、終期を明確にしたプロジェクトチームを導入したらどうかといった、より具体的、建設的な意見も多く出された。

「部局編成につき、国の省庁は異なっても、ほぼ同じ内容の事業を取り扱う場合にあっては、同一部局にまとめ、タテ割をなくすことを検討すべき。」

このほか、類似、関連の意見として、道路行政や下水道事業の統合をすべきとの意見もあった。

また、「総合事務所」となったのに、横の連携がない、職種の違う上司による混乱が多いとの指摘もあった。

## 業務プロセス

職員が日常、身近に行っている事柄でもあり、より具体的な意見が多く出された。特に多かったのが、予算を使い切るシステムの見直し、予算編成・執行スタイルの抜本的見直し、庶務系統事務の集約化等の意見であった。

「予算を使い切るという発想が問題、使わなければ次年度削減されるという仕組みが問題。現在の小手先の節減奨励制度ではなく、事業費を安く抑えることを評価し、それが次に活かされる仕掛けづくりが必要。」

「予算における細部の決定や執行は基本的には各部局が責任をもって実施すべきであり、総務部は、それを細かくチェックするのではなく、県民の立場に立って事業成果を評価する役回りを担えばよい。」

このほか、予算の節間流用の財政課合議の廃止や財政課ヒアリングの簡素化、その他各般にわたって、予算業務の抜本的簡素化、各部局・各課への権限移譲を求める声も極めて多かった。また、権限移譲に関連して、小さな失敗を恐れて、ことごとく上司や中枢部に判断を仰ぐ体質が問題で、そのためにも大胆な移譲が必要との意見もあった。

「庶務系統の事務を集約化すべき。給与や旅費、事務用品の購入といった物品関係、電話料や郵便料等の各課負担など。電算化が進んだから庶務を削減するという短絡な発想ではなく、業務の中身をもっと見直すべき。」

これに関連して、コピー機、事務用品等の配置は部局単位等で検討すべき、出先の庶務事務についても一元化を検討すべきとの意見、また、将来的には、庶務事務の派遣会社への委託を検討したらどうかとの意見もあった。

「民間委託できる業務はいくらもあると思う。要は、考え方次第、やるかやらないか。」

「臨時職員に補助的業務のみやらせるのではなく、正規職員が行っている業務のうち定型的なものは臨時職員の業務とし、正規職員はより生産的な業務を行うようにすべき。」

このほかにも、無駄な（と思える）照会、業務、手続、ルールが多すぎる、見直すべきとの意見が多く、次のような提案等があった。

「定価でしか買えない業者に発注するのではなく、ディスカウントショップ等で買えるようにできないか。」

「公有財産の管理が各部局に分かれているが、一元化すべき。」

「部長・次長交代時の引継資料や議会の予想質問づくりを簡素化し、日頃から各事案毎に県の考え方を整理した「スタンスペーパー」を作って、これを活用したらよい。」

「動員やチケットを割り当てなければならないイベントは見直すべき。」

「監査、出納検査はあら探しではないはず。間違いがあれば、わかりやすく指導するといった発想に立つべき。」

「無駄な業務をなくした職員を何らかの形で評価する仕掛けづくりが必要。」

## マネジメント・風土

### <組織レベルのマネジメント>

毎年同じことを繰り返し、予算消化するのではなく、組織として向かうべき方向を明らかにすることが重要であり、明確な目標を立て、組織の構成員に目標に対する個々の役割を自覚させ、組織としての連帯感と業務に対する責任感をもたせることが必要であるといった意見が目立った。

「県庁という村社会の中で、「予算を獲得する」、「ポストを増やす」、「仕事を増やさない」といった内部価値観が仕事のモチーフになっている。行政サービスの向上には、県民からの評価がその業務の担当者の評価につながるシステムづくりが必要。自己満足の仕事ばかりしては、役所は不要といわれる。」

この意見に代表されるような強烈な反省意見が数多く寄せられるとともに、そもそも県庁には、これまで「マネジメント」という考え方がほとんどなかったとの指摘も多数あり、具体的に次のような提案もあった。

「部局・課単位で自主的にミッション（使命・理念）を検討し、共有 年度当初に、係単位で業務計画書と年間達成目標を策定し、報告 年度末に、達成度と反省点、改善点を報告 各部局で年間優秀係を表彰（当面は名誉インセンティブでもやむを得ない、履歴書に記載）といった全庁共通のマネジメントシステムが必要。」

「明確な部局のミッション、ビジョンとそれに基づく実行が必要。ポイントは、あくまで、それを部長・次長が責任をもって作るということ。たとえば、部内から役職に関係なく優秀な人材を集めて一緒に原案を作成し、その後、各課長とも詰めて実行に移す。部長・次長がきちんとしたビジネスプランをもってその実行を行えば、職員もおのずと、今行っている仕事に長期的視点をもつことになる。部長・次長クラスの在任期間を今より長くし、その間の成果を評価することも必要。」

また、ミッション、ビジョンの共有ということに関連して、

「出先にいると自分のしている仕事の目的、全体的位置づけがわからない。全体計画を含め、出先職員が情報を得ることができる仕組みが必要。（予算の詳細が分かる資料や議会の答弁資料など）」

「若手職員には、何故、この事業を行うのかという「事業の意義」を考えて仕事をしているものが少ない。言いつけられた仕事という意味で「宿題の延長」としてとらえて仕事をしている。1日のうち、せめて10分でも全体でディスカッションするなど、上層部と係長・担当者が少人数で意思疎通できる仕組みを作れないか。」

さらに、組織レベルのマネジメント全般に関わることとして、日本経営品質賞の考え方に基づく行政経営品質向上運動（岩手県、三重県、高知県等で実施）に取り組んではどうかという意見もあった。

「残業する者のほうが頑張っており、残業しない者はやる気がないという風潮がある。その結果、上司より先に帰らず、時間をかけた仕事をするのが若い頃から染みついてとれない。「残業を前提とした仕事の仕方と意識」を変えるためには、残業がボーナスにマイナスに響くくらいの荒療治が必要。」

#### <個人レベルのマネジメント>

能力・実績主義を導入すべきという多数の意見、職種の垣根を低くしたり、民間人の採用を更に進めることにより、人事の活性化を図ることが必要との意見、また、県庁職員のプロ化を図るべきとの意見が出された。

「組織を動かすのは人、各々がやる気を出すためにも、加点主義を導入し、年功序列ではなく、能力・実績を重視した人事・昇給を行うべき。ほんとうに頑張った人を昇任、昇給、ボーナスで優遇すべき。能力・実績主義の導入が難しいことは承知しているが、きちんとした評価システムを作り、評価能力のある人を管理職にすべき。」

このように、悪平等をなくすべきとの声が圧倒的に多い。また、成果を出して昇任・

昇給した人を公表できないかという意見もあった。

「上層部が県民の評価にさらされ、常に自己啓発し、その結果が末端にまで戦略として伝わるのが重要。そのためには、上層部の現状分析能力、政策理念、行動力が必要。部下が管理職員の評価を行うことも検討すべきである。」

管理職に、県民ニーズを真摯に吸い上げようというマインドやそれに基づいた政策理念、また、それを明確な戦略として部下に浸透させていく力を求める声が多い。また、そうしたマインド、能力をもった職員を、年功序列にとらわれず、積極的に幹部職員に登用すべきとの意見が多い。

「行政運営に民間の発想や活力を取り入れるため、民間人採用の拡大や県庁マンの民間派遣（現在の1～2週間程度のものではなく、1年程度のしっかりしたもの）の実施が必要。」

このほか、特に幹部職員に民間人を登用すべきとの意見も多かった。

「県庁職員のプロ化を図るべき。事務職でも、採用後一定年数を目処に、本人の希望も聴いて、今後どの分野を専門とするか選択させるなどしてスペシャリストを育成すべき。また、県庁職員のプロ化を図るため、短期間での異動を見直すこと。」

一方で、採用から一定年数までは、ジョブローテーションを徹底し、管理部門と事業部門、本庁と出先など、ある程度短期間に異動させ、幅広い分野を経験させるべき（管理職員になる前には必ず出先機関を経験させるべき）との意見もあった。

「職種による職員配置の垣根をもっと低くすべき。もっと、技術職をフレキシブルにいろんな職場（企画関係、予算査定関係等）で活用すればよい。それが本人の自己啓発にもなる。「庁内留学制度」採用試験も国の制度を参考に、職種をもっと大括りにできないか。」

このほか、技能労務職についても能力に応じて事務職の仕事をさせられないか、また、技能労務職内の職種のしほりを弛め、もっとフレキシブルに仕事をさせたらどうかとの意見もあった。

#### < 情報の共有 >

「担当者が数年かけて蓄積した業務に関する知識がうまく後任者に引き継がれず、後任者は一から勉強ということになり、異動に伴うロスが極めて大きい。極端に個人単位に細分化された個人商店の集まりのような業務執行体制を改め、定型的業務のマニュアル化や係内でのノウハウの共有化等、組織として仕事をする仕組みをつくる必要がある。」

これと関連して、担当者が各事業、業務毎にその手順、ポイント、留意事項等を実務的にまとめ、代々の担当者がそれを加除し、知識を蓄積していったらどうかとの意見や、全文検索の出来る TEXT ファイルの業務日誌をつけていて、後任者に喜ばれたという

事例紹介もあった。

「他県の状況や施策等の情報を県同士で共有して、お互いの質の向上に役立てれるようなベータベースがあるとよい。(県内部においても同様。)」

その他

「行革の第一歩は、県民の自己責任や、ある程度の不便さを我慢することについて県民の理解を得ること、県は県民サービスの向上の名のもとに、やりすぎている部分が多い。県全体で、何をやめるのか、きちんと意思決定すべき。」

「各課に総予算主義でやらしてみてもどうか。一人人員削減すれば、その分事務費に使ってもよいとか。各課を一つの会社に見立て経営をまかすやり方で行えば、各課も行革に真剣になる。」

「改善提案、政策提案は年1回お祭りのようにやるのではなく、随時受け付け、所属長の権限内で出来ることは即実行する機動性が必要。また、ボツになった提案も捨てるのではなく、捨てる人が見つかるように、イントラ上に公開してはどうか。」

「新行財政改革大綱の策定にあたっては、県庁文化に染まっていない若手、係長レベルの実務派、本庁・出先ともに経験した補佐クラス、技術系職員を取り込んだ混成チームで検討したらどうか。」