

## 平成24年度光市行政改革市民会議【要旨】

開催日時 平成25年1月16日（水）  
13時30分～15時  
開催場所 光市役所3階第5会議室

### 【会議の内容】

第二次光市行政改革大綱実施計画（計画期間：平成22年度～平成26年度）における平成23年度の取組み状況について、事務局が報告したのち、各委員からご意見、ご提言を受けるとともに、意見交換を行いました。

### 【委員意見及び事務局回答要旨】

#### 委員

この資料を見て、定めた計画に対して、それぞれの所管課が、本当に真摯に取り組んでいるなど感じました。その一方で、あまり動きがない項目もあります。副市長のご挨拶にもありましたが、行政自身が計画を立てて、各所管課でその計画を着実に実践していくことももちろん大事で必要なことですが、それぞれの所管課同士が連携を密にすることができれば、これまで以上に改革も進んでいくのではないかと感じます。

#### 事務局

今後、光市の総合計画と各所管課で実施している各事業について、改めて体系整理を進めることとしており、こうした整理を進めることにより、連携を図っていくためのひとつの材料となるのではないかと考えております。

#### 委員

各所管課で連携を図るということは、組織として最も必要であることと思いますし、職員の意識というものはすぐ変わるものではありませんので、そういう仕組みを作って、まずは意識の高い職員さんから取り組んでいかれると、3年後、5年後、10年後の市役所全体の意識の向上に繋がっていくのではないかと思います。

#### 委員

今のご意見にありましたように、今の市役所は所管課同士の繋がりがあまりないように感じています。これまでも、各所管課同士がきちんと連携を図ることができればと思うこともたくさんありました。本当に大事なことであると思います。

また、市長も副市長も、市民の満足度を重要視していただいております。そこで、市民の満足度を把握するためのアンケート調査ですが、41.6%と回収率が低いことが気になり

ます。平成 26 年度までの目標として 50%以上となっていますが、このアンケート調査は、市民の満足度を図るために大変重要になってくると思います。

この目標を達成するために、何か工夫をされているのでしょうか。

## 事務局

市では、市民ニーズを的確に捉えて、それに応じた施策を展開していくこととなりますが、総合計画の進捗率を示す指標として、現在実施している主な施策や事業について、毎年 1 回、市民アンケート調査を実施しております。

現在、回収率が 50%未満でございます。これまでのアンケートの対象者は、地域や年代、男女の比率を見極めたうえで、無作為で抽出を行い、アンケート調査をお願いしておりますが、議会からも若い世代からの回収率が悪いというご指摘もございます。

全国で実施されているアンケートの集計状況等をみますと、統計的には、概ね 1,000 程度の回答があれば信憑性があるとされており、これまで本市では、市民アンケートは 1,000 人を対象として 40%の回収率で、400 人程度の回答しかございませんでした。

そこで、平成 24 年度から対象者を 2,000 人に増やし、回収の数を増加させていく工夫をしております。

また、方法につきましては、インターネットの活用というご意見もいただいておりますが、市外の方も回答できるということがございまして、回答数を増やしていく方向性で進めております。

市民アンケート調査以外のアンケート調査につきましては、案件によって、学校等を通じた調査を実施しております。こうした場合は、100%近い回収率となっているものの、市民アンケートの場合は、地域や年代を限定することができませんので、どのようにすればアンケート調査にご協力いただけるのかを探り、より回収率の高いアンケート調査を実施し、その中から、市民満足度の現状の把握や本市が目指すまちづくりの方向性を見出していきたいと考えております。

本市としましても、アンケート調査にご協力いただくためには、どのようにすればよいか大きな課題でございまして、是非、アイデアやご意見等があればご紹介していただきたいと考えております。

## 委員

様々な仕組みをつくっておられますが、仕組みだけをつくって取組みが進んでいないという事例はございませんか。また、山口県からの事務の権限移譲で、光市も相当の事務量の負担となっていると思いますが、そのあたりはいかがですか。

## 事務局

電話交換システムについて、ダイヤルインが可能なデジタル交換機に更新しましたが、

電話交換とダイヤルインとも双方メリット、デメリットがあり、そのあたりの検討を進めた結果、このたびは、ダイヤルインに移行しませんでした。

## 委員

費用だけをかけて、費用が無駄にならないよう引き続き検討をよろしくお願いします。

## 事務局

これまでの権限移譲は、「山口県の事務処理の特例に関する条例」に定める事務について、県内の各市町の意向により、事務の移譲を受けるという形で行ってまいりました。

この権限移譲と併せて、一昨年に国の地域主権改革により多くの法律が改正され、各市町村の意向は関係なく、法律の中で、これまで県の事務であった多くの事務が、市町村の事務として位置付けられました。

先ほどご説明させていただいた項目は、「山口県の事務処理の特例に関する条例」に定める事務の中から、本市の意向により移譲を受けた事務でございます。

おそらく委員のご質問は、地域主権改革による多くの事務の権限移譲があり、行政改革の中では職員数の削減を進める一方、職員の事務の負担が増えていることを言われていると思います。

現状は、権限移譲によって事務量が増加しても、職員の補充は行わないこととしております。本市では、合併をしたときに、定員適正化計画を策定し、合併時の職員数の10%を削減するという目標を掲げており、この目標はすでに達成しております。

その後、権限移譲で事務量は増加しておりますが、基本は、職員数は増やさないということとしております。ただし、職員数を増やさないことが、逆に市民サービスの低下を招く恐れもございます。権限移譲による新たな事務につきましても、これまでの事務と同様、適切に処理することが必要不可欠であると思っておりますので、職員不足により、市民の皆様方にご不便をおかけすることがないように事務処理を進めていきたいと考えております。

## 委員

総合計画後期基本計画に沿って、第二次光市行政改革大綱実施計画を進めていると思いますが、市民の方々が見て、進捗しているなど感じる項目もあり、様々な取組みを進めているということが読み取れます。市長は「株式会社光市」を掲げておられますが、やはり市役所の職員全員が同じ意識を持つておかなければならないと思います。

例えば、PTA活動や地域事業に参画していく中で、一般的に市役所の職員や学校の教員などの公務員の方は、徐々に意識は向上していると思いますが、こうした活動に参画しようとする意識がまだ低いのではないかと感じます。

私は、社員に対して、お客様から頂く仕事というのは、お金として考えるのではなく、

お客様からの信用であり、その信用を得るために、仕事をしている。また、その中で、お客様と自分達がウインウイン（Win-Win）の関係でなければならず、誰のために仕事をしているのかということを考えなければ、仕事をする意味がないし、ただお金を稼ぐだけになってしまうと言っています。

行政改革を進めるうえで、民間会社でいう企業理念が最も重要になってくると思います。現在、市長の理念を、職員にしっかりと伝えようとしているとは思いますが、これが市民のためになるという目的をしっかりと職員の皆さんに意識付けしていただいて、その成果が職員のやりがいに繋がっていくのではないかと思います。市民満足度が100%ということは現実的にありえず、近年、窓口対応も大変良くなってきたと実感できますが、市役所の職員がやりがいを実感できるようになったときに、市民満足度が向上するときではないかと感じます。

クレームについても、一方的なことを言われる市民の方については、毅然とした態度で対応していただいて、卑屈にならないでいただきたいと思います。そのためには、「誰のために」「何のために」業務を行っているのかという意識と、それを上司が的確に評価する仕組みができたときに、市役所の底力が見えてくるのではないかと思います。

## **事務局**

今言われたように、職員一人ひとりが「誰のために」「何のために」といった目的意識を持って業務に取り組むことは、市政運営を進めるうえで、最も重視しなければならないと考えております。市役所の小さな業務一つひとつにも必ず目的がございます。しかしながら、業務を実施すること自体が目的となってしまうものもございますので、人事評価制度や行政評価制度など新たな仕組みを構築する中で、改めて、業務に対する目的意識の醸成や人材育成に取り組んでいきたいと考えております。

## **委員**

本日の資料を見ると、細部に亘り、実施する項目が定められており、これを着実に実践していくことが求められる一方で、限られた時間の中では、掲げる項目の重要度の認識が必要になってくると思います。私達も業務の中で、時間に追われていますと、その状況の中で、一番先に何をしなければならないのかということを念頭に置いて、業務を進めていかなければならないということを徹底しております。

先ほど、委員からご意見が出ておりましたが、この実施計画を実施することが目的ではなく、お客様は市民の皆様であり、お客様がどうなったのかということをきちんと検証しなければならないと思います。

こうした職員の意識を醸成するためには、例えば市役所の若い職員と民間企業の社員との意見交換や座談会等を行うことにより、双方のモチベーションの向上等に繋がると思います。

特に、どこの自治体においても、こうした会議には会社や支店のトップが委嘱されますが、会社によっては、トップだけではなく、若い社員も、転勤により様々な自治体を見てきておりますので、意見を言える場があるのであれば、是非協力させていただきたいと考えております。

## 事務局

先ほどから、委員の皆様のご意見にございますとおり、市役所は、市民の役に立つところであるから市役所と言います。市民の皆様は、市役所に対して、気をつけてほしいことや直してほしいことなど、様々なご不満もあると思います。市長も、市民からの苦情やクレームに対応するスピード感がないと常に言われております。職員も真摯に対応しているのですが、市民の皆様のご期待に必ずしも添えるようなスピード感とは認識しておりません。市民の方から、何かやってほしいと言われて、できないならできないと言うべきであると思いますし、できないときこそしっかりと説明したうえで、納得をしていただくことが、職員の役割であると思っております。

市役所が直さなければならないところや工夫すべきところ、これを実践することも行政改革のひとつであると考えております。行政改革というのは、「ヒト・モノ・カネ」を切るだけではなく、第二次光市行政改革大綱においても、職員の意識改革は大きなひとつの課題であると捉えております。例えば、予算を削減するということは、比較的容易なことでありますが、職員の意識改革というのは非常に難しい取組みであると認識しております。

接遇についても、人事を所轄する総務課が、お客様が来られましたら「いらっしゃいませ」、お帰りになられるときは「お疲れさまでした」「気をつけてお帰りください」を言うことと周知をしても、その一方で、電話に出て、自分の名前を言わない職員がいるのも現状でございます。そのたびに私は叱る訳ですが、いろいろな方々からお叱りをいただくことで、職員自身が改めて気づくこともたくさんございます。皆様方、何でも構いませんので、ご意見やお叱りのお言葉などがあればお願いいたします。

## 委員

私は、本日、市役所の総合受付がどのようになっているのか楽しみにやってきました。これまで、奥の方にあった総合受付が、「株式会社光市」らしく、目立つ位置に移動していました。これは、市民サービス向上推進チームが提案されたようですが、職員夢☆プロジェクトとしての取組みでしょうか。

## 事務局

最初にご紹介のありました総合受付の移動につきましては、若手職員 20 名のプロジェクトチームの中で、どのようにしたら市民に気持ち良く市役所で手続きをされ、適切に庁舎をご案内できるのかという視点で方策を考えた結果、総合受付の位置を移動させようとい

うことになりました。

また、お気づきになられた方もおられるかもしれませんが、プロジェクトチームからの提案により、市民課戸籍住民係の前の記載台を少し大きくし、車いすの方でも記載台で記載ができるように、新しい記載台を設置いたしました。

職員夢☆プロジェクトとしましては、庁舎内での節電や通勤時のノーマイカーなどの職員の環境に関する取組みをポイントにして貯めて、ポイントを予算化し、市民に還元しようとする取組みなどを実施いたしました。

これまでも、職員からの提案制度がございましたが、市役所では、なかなか実現することが難しいところがあり、提案しても実現しない、それなら提案しないという悪循環となっております。

このたびは、市民サービス向上に向けて、若手職員の提言について、実現できるものは実現していくために、民間企業での勤務経験がある職員を含む在職 10 年未満の 20 名の職員をプロジェクトチームのメンバーに任命し、いくつかのグループに分かれて、それぞれがテーマを持って、改善策を考えてきました。

先ほど、電話交換のお話がありましたが、今のところダイヤルインになっておりません。そのため、電話のたらいまわしは市民にとって非常に不快となってしまいますことから、電話交換の方や市民の方々、さらに職員自身も使うことができる市役所の業務一覧表が必要であるという結論を出し、自分達で光市役所の業務一覧表を作成しました。もし、市民の方々から問い合わせがあっても、業務一覧表を活用して、適切に所管課にお繋ぎすることができるように取り組みました。

また、市民が住民票や戸籍謄本などを一括して申請する際、住所や名前など同じ内容を何枚も書かなければならず不便であるという視点に立って、可能な限り申請書をまとめ、ほしい書類にチェックをしていただく方法で、申請手続きができないかということを考え、複数の申請書をひとつにまとめることを提案し、現在、その申請書で申請を受け付けております。

ホームページにつきましても、利用者は、市役所での手続きなどを検索する際に、ホームページのQ&Aから検索することが多いことに着目し、メンバー自らがQ&Aを作成するとともに、魅力あるレイアウトに向け、写真が少ないということもありまして、写真や画像をレイアウトに取り入れました。

## **委員**

市役所における接遇研修は、職員全員の方が受講されているのでしょうか。この前、受講されたとは思えないような職員と出会いました。これが、「株式会社光市」の職員なのかと感じました。接遇というのは、これまでの職員に対する良いイメージが積み重なってきても、一度そのようなことがあると、全てが帳消しになってしまいます。厳しいことを言うようになりますが、職員の皆さんには、市民と接するときは、「株式会社光市」を背負っ

て接しているという意識を持たなければならないと思います。

私が体験したことは、図書館でのことでした。私が、本を 10 冊返却に行ったときに、9 冊しかなかったらしく「1 冊持ってきていないですね。延長にしておきますよ。」と一方的に言われて、家に慌てて帰って探しましたが本は出てきませんでした。もう一度、図書館に電話して、「過去に家族が、返却時のバーコードを通し忘れられたことがあるのもう一度確認してほしい」と伝えて、もう一度調べていただくと、また、職員がバーコードを通し忘れていたとのことでした。

一方的に「1 冊持ってきていないですね」と言う前に、「今日は、9 冊ご返却ですか」や職員自身の手元にある本の数を確認することが先ではないかと思います。私は、図書館との関わりが深く、これまでも図書館の職員の皆さんは親切に対応しておられましたので、図書館は私にとって、非常に心地よい場所となっており、この出来事は非常にショックでした。その職員は電話の際に名前を名乗りませんでしたし、私も名前を聞きませんでした。その人を責めるというよりも、市民と接するという事は、「株式会社光市」を背負っているという自覚を持っていただき、今後、職員の皆さん全員が、「株式会社光市」の職員らしく温かみのある行動をとっていただきたいと思います。

## **委員**

委員の皆様方から様々なご意見をいただきましたが、資料を見ますと、市役所を変えていかなければならないという気持ちがよく伝わってきます。今後も引き続き、この計画を着実に実践していただきたいと思います。

先ほどのお話と通ずる部分もありますが、私も、市役所の 2 階の職場に行ったときに、用件が終わるまで、トイレの前で待っていました。2 人の職員がトイレに行くために私の前を通りましたので、知らない職員でしたが「こんにちは」と挨拶をしました。しかし、その職員 2 人は、全く返事を返してこられませんでした。

市役所の中では、多くの市民の方が様々な場所におられます。1 階の窓口のように常に市民の目がある場所だけ接遇を良くしてもあまり意味がないのではないかと思います。来庁した市民を知っているか知らないかは関係なく、どこでも積極的に挨拶する姿勢を徹底していただきたいと思います。

## **事務局**

委員が言われるとおり、1 階の窓口は市民の方々が大勢おられて、挨拶も頻繁にかわされている場所であると思います。しかしながら、挨拶は、その職場の職員だからということではなく、人としての最低限のマナーでありますので、徹底していききたいと思います。

## **事務局**

こうした最低限のマナーにつきましては、必ず徹底していきたくて考えております。ま

た、先ほどの図書館に関するご意見についても、そのとおりであると思います。まずは、他人を疑うのではなく、自分自身を疑う姿勢で業務を行っていただければ、そのようなことはなかったと思います。

市民が不快なお気持ちをされたということは、市として落度があり、市民の方々をお客様と思う気持ちをはじめ、どなたであろうが挨拶をする、会釈をするという心掛けが足りていないということだと思います。市役所の中では、職員以外の全ての方々がお客様となりますので、そのあたりの意識を全職員に徹底させていきたいと考えております。

### **事務局**

私は、高校の生徒の通学時の挨拶はすばらしいと思っています。見ず知らずの私に対して、すれ違うたびに挨拶されますので、非常に挨拶やマナーに対する意識が高いと感じます。職員一人ひとりも、こうした意識を、常に持つておかなければならないと思います。

### **委員**

先ほど、市役所のスピード感というお話がありましたが、私も市役所にはスピード感はないと思っています。市だけでなく、県が絡む事業になるとなかなか難しいのかもしれませんが、民間企業の感覚からすると、時間を倍以上要している感じがします。市役所はとにかく時間をかけすぎるということを、もっと自覚すべきであると思います。

### **事務局**

市役所と民間企業の大きく異なる点は、予算の縛りがあるということではないかと思えます。予算に関わらない部分であれば、それぞれの所管課において、迅速な対応が可能であると思います。

例えば、ある場所が被災をして、工事や修繕などが必要となった場合、緊急を要する場合は予備費を使うという方法がありますが、国や県と工事等を進めていく場合は、市は事前着工ができないような仕組みになっております。このような場合は、きちんと相手方に理由を説明しておかなければならないと思います。

予算が伴わない場合、あるいは国や県が関わらず市単独で工事等を進める場合は迅速な対応が可能です。これらを迅速に対応しないということは、職員の怠慢であると思えます。

先ほども申しましたが、今年は、市長もスピード感を持ち、できない場合はきちんと説明をして、市民の皆様にご納得していただくことを徹底するよう指示が出ておりますので、全職員が意識して取り組んでいきたいと考えております。

### **委員**

民間企業では、一つひとつの仕事に対して、それをこなすための標準期間というものがある



あり、その期間内で完了することが決められています。市役所も、選択と集中の観点から、忙しい部署には多くの職員を投入し、そうでない部署は職員を削減していると思いますが、その方法に一工夫いるような気がします。例えば、ひとつの職場に職員が常駐するのではなく、必要に応じて職員を流動的に動かすことができる仕組みも必要であると思います。

## **事務局**

言われるとおりでと思います。本市では、幸いにも近年、大きな災害がございません。大きな災害があった場合には、市役所全体で応援体制を整えて、事務職であっても、災害復旧の現場に出向くこともございます。

私も、職員で税務課に配属された際に、災害復旧のため、土砂崩れの後片付けや、国に対する補助金交付の申請事務など、1ヶ月間程度、今の農業耕地課の業務を行ったこともございます。

市役所の業務は、何ヶ月間か集中して業務を行わなければならない場合もあり、そのような場合は、所属する部内で応援するという仕組みはございますが、その仕組みが有効に活用されていないというところをご指摘のとおりだと思います。

基本的には、業務量が増加しても職員の定数は増やさないスタンスでありますので、業務の集中する時期等を見極めなければならないと思います。

これから、税務課は課税の時期に入り、職員が各出張所や支所に出向いた申告相談等もございます。そうすると、市役所税務課の窓口業務に携わる職員の数が少なくなってしまう、多少はご不便をおかけしているかもしれませんが、税務課の中で応援体制を構築して、きちんと対応させていただいております。

こうした部内あるいは課内における応援体制が、市役所の中で、できているところとできていないところがあるというのが現状でございます。

## **委員**

先日、年金の手続きに行きましたが、若い男性の職員に対応していただきました。市民から見ると、非常に複雑な手続きと思っていたのですが、非常にわかりやすくご説明していただきました。

その中で、市民課戸籍住民係で申請しなければならない必要な書類が漏れていたのですが、その職員が戸籍住民係に行かれて、申請書を持ってこられ、私は、申請書を記載して手数料を支払いました。その後、書類は戸籍住民係の職員が私のところに持ってきてくれました。

私の不備であったにも関わらず、その場を動くことなく年金の手続きを済ませることができました。当たり前のことなのかもしれませんが、非常に気持ちのよい対応でした。市民課では、市民サービスを重要視して、それぞれの係で連携がとれていて、大変素晴らしいと感じました。

## 委員

総合計画後期基本計画や第二次光市行政改革大綱という大きな視点から見ると、市民のためというはっきりとした目的があり、わかりやすいのですが、それぞれ事業を実施する各所管課では、事業を実施するということが自体が目的になってしまっていることが、市役所内部で横の連携がとれないひとつの理由になっているのではないかと感じます。

私は、市役所の様々な会議に出席していますが、市役所のある事業に関して、その所管課が会議を開催した場合、オブザーバーでも構いませんので、関連する課の職員が、会議に出席していただいて議論の中に加われば、事業内容が広がっていくのではないかと感じたことがあります。

例えば、伊藤公没後 100 年の記念式典がありました。伊藤公資料館は教育委員会が所轄ですので、教育委員会が中心となった事業でした。しかしながら、市民から見ると、観光的な側面が大きな施設であると捉えており、商工観光課や観光協会と一緒に意見を交換しながら進めていくべきだったのではないかと思います。

市役所の様々な事業の中で、必ず主体となる所管課がありますが、事業の目的を考えたときに、必ず関連する課等が存在すると思います。こうした関連する課等も会議に出席していただけたら、職員もその会議の中での議論が財産になると思いますし、縦割りという意識も少しずつ変わっていくのではないかと思います。

## 事務局

本市の制度の中には、プロジェクトチームというものがあり、これは、横断的に事業等を進めていくために、様々な部署から職員を集めて、意見を交換したり、一緒になって事業を進めていくという制度がございます。それと併せて、少しずつではありますが、異なった部であっても、関連する所管課が集まって、ひとつの事業について協議を進めるよう取り組みつつあります。

様々な分野において、主体となる課や部でなければ、その事業について、排他的に見ていたところはこれまではあったと思いますが、本市の職員数もそれほど多い訳ではなく、事業の所管課のマンパワーも限られております。その部分を補っていくためには、様々な事業に様々な課等が参入することによって、職員の資質の向上にも繋がりますし、市民の満足度の向上に繋がる訳ですから、今ある制度に加えて、考えていかなければならないと思っております。

また、政策企画部が総合調整機能を果たしていくこととなりますが、横断的に連携した事業の展開を進めていくとともに、時期による繁忙な職場に対する応援体制の確立についても、いただいたご意見を活かしていきたいと考えております。

## 委員

光総合病院と大和総合病院の機能分化についてですが、機能分化は必要であると思いま

す。私は、大和地域に住んでいますが、将来を見据えた場合、これから両病院を存続させていくためには、これまでどおりではなく、一定の痛みも伴うものであるということを地域の住民に周知すべきであると思います。

## **事務局**

病院問題につきましては、本市には市立病院が現在 2 つありますが、様々なご意見等を踏まえて、機能分化により 2 つの病院を存続させていくという方向性を示しております。今後、大和総合病院については、療養病床を主体として回復期リハビリテーション病棟を加えていきます。一方の光総合病院については、急性期対応の病院ということにしており、この機能分化を選択したことにつきましては、市民の皆様にとって、有効な手法であったと思っております。

今後、国の医療政策や課題となっている医師不足が、どの程度進むのかによっては、再度、考えなければならない時期が来るのかもしれませんが、現在、急性期医療から療養医療となる市民の方々は大勢おられ、特に周南地域は、療養病床が不足している地域でありますので、大和総合病院の機能分化によって、多くの市民の方々が、住み慣れた光市で、適切な医療を受けることができる体制が整ったと考えております。

今後は、公立病院として、市民の皆様方からの税金を投入させていただくにふさわしい病院づくりが求められてくると考えております。

## **委員**

確かに市民満足度を高めることは必要ですが、市民満足度を高めるためには、分野によっては痛みが必要になることもあるということを、市民に十分伝えていただきたいと思えます。

## **事務局**

市民の皆様から、様々なご要望等がある中で、できるものもあればできないものもありますし、これまでは「あれもこれも」という時代でありましたが、これからは「あれかこれか」で事業を進めなければなりません。

冒頭申し上げましたとおり、税収自体も右肩上がりの状況ではございません。それに加えて、市民の皆様方にも多くのご負担をお願いする時期にも来ておりますので、このあたりは、市民の方々にご理解をいただけるような情報提供をしていかなければならないと考えております。