

令和3年（2021年）4月14日

総務常任委員会施策研究テーマ

「人員配置のあり方及び業務の効率化について」の
提言に対する市の考え方について

政 策 局

総 務 局

「人員配置のあり方及び業務の効率化について」の提言に対する市の考えについて

1. 業務プロセス分析具体化の進捗

(1) 業務プロセス分析の概要及び業務効率化に向けた基本的な考え方について

平成30年度から取り組んでおります「業務プロセス分析」は、本市が実施する業務を対象に、民間事業者が有するビジネス・プロセス・リエンジニアリング（BPR＝業務改革）手法のノウハウを活用して業務上の課題を洗い出し、業務改革を進めようとする取組です。

平成30年度は、専門的なノウハウを持つコンサルティング会社（以下「コンサル」と言います。）により、既存業務プロセスの可視化と、業務の分担割合に基づく事務量の調査を行うなど、既存業務の見える化を行いました。

続く令和元年度には、前年度の調査結果を踏まえ、コンサルが各課に対してヒアリングを実施のうえ、最大10の業務プロセス各工程への客観的な難易度付けと、詳細な課題を把握したうえ、業務プロセスの効率化と各業務の担い手の最適化及び効率的な事務執行体制の構築に向けた分析を行いました。

さらに、令和2年度には、これらの業務プロセス分析等の結果に基づきコンサルから提案された改善策等を各課が確認し、改めて業務プロセスの見直し・効率化を図るとともに、全庁的に取り組むべき、又は横展開が可能な改善策などについて検討を行ったところです。

令和元年度に実施した分析に基づいて整理したコンサルの報告書を踏まえ、令和2年度の検討結果を加えて本市としての取組の方針をまとめたものが「西宮市業務プロセス分析に基づく業務効率化取組方策（案）（以下「取組方策」といいます。）」です。

この取組方策の策定に当たりましては、増大する行政需要への対応や働き方改革の推進に対する要請などに、限られた財源・人的資源を最大限に活用し、持続可能かつ効率的な行政経営に取り組むとともに、人件費比率や人件費総額の更なる上昇を抑制する点を基本的な考え方として、取りまとめをいたしました。

(2) 業務プロセス分析の結果について

業務プロセス分析の結果、本市においては正規職員の低難易度業務への従事割合の高さが正規職員の業務負担の要因の一つになっている可能性があり、低難易度業務を中心に、会計年度任用職員の業務範囲の拡大や委託化など、担い手の最適化に向けた検討が必要と考えております。

現状でも封入封緘業務やデータ入力業務などの定型的・低専門性業務は委託化されている場合が多いものの、更なる担い手の最適化を検討するにあたっては、業務プロセスを分割することによる新たな非効率の発生や、費用対効果が出ないなどのほか、窓口から適切な支援に繋げるなどの役割が損なわれることの無いよう、個々の業務の改善策について、業務実態等を踏まえて詳細な検討を行ってまいります。

なお、本取組を進めるうえで生み出された正規職員の人的資源については、将来に向けた本市の活力を維持・向上するための政策立案やその推進のほか、行政需要が増大している分野、超過勤務が恒常的に発生している分野などへ重点的に配分する必要があると考えております。

(3) 業務効率化・業務改善の実施状況について

業務プロセス分析に基づくコンサルからの提案等を踏まえ、各課で業務プロセスの見直しや改善策を検討するなど、各所管で進められる業務効率化や担い手の最適化に資する取組を既に実施しているものもあり、一定の効果を挙げています。取組方策においては、こうした取組みの「内容」と「期待効果」についてもお示ししております。

また、この度整理しました取組方策のうち、全庁的・組織横断的な取組みにつきましても、市長を本部長とする行政経営改革本部会議の場も活用し、庁内で共有し、着実に推進してまいります。

(4) 全庁的・組織横断的な取組方策について

取組方策に記載した「全庁的・組織横断的な取組方策」について今後検討を進めていくこととしております。

このうち、「会計年度任用職員の活用」では、会計年度任用職員Aについては、長期に亘り同一の職務内容に継続して勤務することを前提に任用してきたことから、業務の習熟が進む一方、業務の属人化によりブラックボックス化しやすくなるという組織的な課題があることから、業務のスリム化等の取組みを進めるとともに、柔軟な配置が可能となるよう検討してまいります。併せて、文書起案など業務遂行上の権限を有していないことで活用が難しい場合が無いかなどについて、課題を整理いたします。

「民間委託等アウトソーシング推進」の検討に当たっては、市が直接実施する必要性が低い業務や、民間のノウハウや専門性の活用等が必要な業務など、正規職員の業務負担や業務効率化、マンパワーの捻出、市民サービス向上の観点から推進することとしております。導入の検討に当たっては、業務量や費用対効果のほか、競争環境の担保、リスク要因等を踏まえて、委託可能性、偽装請負の防止に向けた役割分担の整理、業務範囲、業務フローの見直しなどについて検討してまいります。

また、適切なモニタリングによるサービスの質の確保や、職員のノウハウの継承なども課題と考えており、その確保に向けどのような方策があるか、他の自治体の事例等も参考に、検討してまいります。

「集約化・業務プロセス省力化等による業務効率化」のうち、「庁舎等の維持管理業務の集約化・効率化」では、庁舎や公共施設の保守・維持管理業務について、様々な手法を検討し、現在の本市の取組とも比較したうえで、本市に最も適した管理方法について検討することとしております。

「新たなICT等の利活用による業務の効率化」につきましては、本市におけるデジタル・トランスフォーメーション(DX)の取組みと連携して、行政手続きのオンライン化や既存業務システムのパッケージ化、AIの活用、タブレットの活用など、デジタル化、オンライン化等による市民サービスの向上や業務効率化を図ってまいります。

「組織・人事・管理職のマネジメント」では、効率的な事務執行体制や業務の繁閑に応じた柔軟な人員配置等について検討することとしております。

今後、窓口業務の効率化等の具体的な検討を進めるに当たっては、業務フローの見直し等も視野に、必要に応じてより詳細な業務プロセス単位の分析について検討するほか、職員が自主的・自発的に業務改善に取り組むことが望ましいと考えられることから、庁内における行政経営改革の機運醸成、意識改革にも取り組んでまいります。

2. 窓口業務の効率化

窓口業務のうち比較的定型的で、市民等への継続的な相談・支援を必要としない分野について、会計年度任用職員の活用や民間事業者への委託などによる効率化を検討することとしており、「証明書発行業務等」及び「フロア案内業務」を検討対象としております。

対象業務について、民間事業者へのサウンディングや他市事例の調査などを通じて、委託可能性や役割分担の精査、業務の範囲、業務フローの作成などの検討を進めてまいります。また、実施状況を踏まえ、他の類似業務への横展開についても検討してまいります。

更に、市民等が来庁しなくても手続きができるよう行政手続きのオンライン化に取り組み、来庁時にもタブレット端末を活用した申請内容のデジタル化を進めるほか、窓口におけるキャッシュレスの導入を推進するなど、ICT等を活用して窓口業務の効率化と市民の利便性の向上を図ってまいります。

支所業務等につきましては、ICTの進歩により支所における窓口業務のあり方も大きく変わるものと思われることから、他の自治体などの取組み等を踏まえて取扱業務の充実に向け庁内で検討するとともに、地域コミュニティの形成に向けて、地域団体等と担当部局などとのパイプ役として、ICT技術などの活用も検討しつつ、地域団体等との連協強化に努めてまいります。

3. 情報通信基盤の整備（業務のデジタル化とオンライン化等）方針

（1）現状の取り組み

- ・平成31年度からの5カ年計画である「第5次西宮市情報化推進計画」に基づき、情報通信基盤の整備を進めています。
- ・情報セキュリティについては、市民課、税務部、支所等の主要な窓口において国際基準に準拠したISMS（情報セキュリティマネジメントシステム）を構築・運用するとともに、法令等に基づいて厳格な情報管理を行っています。
- ・平成30年度からRPAによる業務効率化、音声や文字認識などAIの実証にも取り組み、令和2年度にはローコード開発ツールである業務改善プラットフォーム、令和3年度にはキャッシュレス決済の試行導入を行うなど、新たなサービスや技術の業務への適用に取り組んでいます。
- ・局横断的かつ統一的な課題、短期集中的に取り組むことで成果が見込まれる課題解決のため、若手職員による手上げ方式によりメンバーを集めるタスクフォースを立ち上げ、令和2年度には「行政手続のオンライン化を見据えたハンコレスの推進」をテーマとし、庁内に押印見直しの方針を示しました。
- ・令和2年度に策定した「西宮市DX推進指針」に則り、ICT化やデジタル化による効率化やコスト削減はもとより、業務の在り方そのものの見直しや、組織の変革によって、市民と共に新たな価値を生み出す市役所の改革を目指してまいります。

（2）各委員からいただいたご意見（抜粋）

- ・紹介した神戸市の取り組みは、社会の変革に合わせた先進的な事例でありますので西宮市でもご検討いただきたい。
 - ① RPA を活用したレセプトチェックの自動化
 - ② ウェアラブルデバイスを活用した市民の健康促進の検証
 - ③ AI 翻訳を活用した実証事業
 - ④ 広報紙の製作業務を効率化する実証実験
 - ⑤ 災害時車々間通信の実証実験
 - ⑥ キャッシュレス導入の実証実験
 - ⑦ IoT を活用した空調のスマート制御の実証実験
 - ⑧ 電動キックボードのシェアリングサービス実証実験
 - ⑨ こども服の交換サービスの実証実験
 - ⑩ 生体センシングサービスの実証事業
 - ⑪ RPA を活用した自動化の実証実験
 - ⑫ 見守りサービスの実証事業
- ・施策を具体化していく段階では各課の職員と密に連携を行うべきである。中でも20～30代／副主査～係長といった、各課の実務に精通している職員を検討チームに加えるよう提言する。
- ・本件は業務システムの標準化やマイナンバーカードの普及促進等、国の施策に影響される側面もあるが、自治体独自で進められる取り組みも多いと考える。国の動向を注視しつつ、スピード感をもって本市の取り組みを進めるよう要望する。

- ・目指すべき姿を早い段階で達成できるよう、そこに至る方法論を、本市で十分に議論を行うよう提言する。
- ・コロナ禍を経て人と人との接触を回避して行政サービスを提供するために、行政手続きのオンライン化・ICT化が今後いっそう推進されることになる。個人情報の管理など課題を整理し、慎重に進めること。
- ・国の方針では、まずは住民基本台帳のような基幹システムから標準化を進めていくということであるが、今後、整備されるであろう財務システムなどについてもコストの把握などに非常に重要であるので、積極的に取り入れて頂きたい。
- ・その際の情報のセキュリティーに関して、取り入れられるべき方策を積極的に行うことと、情報漏洩など万が一のため、民間で行われているような保険についても、リスクに対する対応として加入されることが重要と考えるので研究を行って頂きたい。
- ・機器等の設備費用やシステム費用を明確にし、費用対効果を報告すること。また機器及び機器保管スペースを確保し業務のデジタル化を進めてほしい。
- ・デジタル庁設置目的に鑑み、本市においても国の動きに呼応し情報通信基盤の整備により、市民サービスの向上と業務効率の改善に努めること。
- ・デジタル庁設置目的に鑑み、従来型の部局配置に拘らず、デジタルファーストを全庁横断的に強力に推進できる職員体制を構築するため、必要な人材をプロジェクトに合わせて組み合わせることができる組織運営を可能とすること。
- ・デジタル行政の内製化を目標に置き、情報部門の職員採用は職能に応じた人材を確保すること。
- ・庁内全体のデジタル化を推進するため、市長直轄の権限を保有するものとする。
- ・誰ひとり取り残さない社会を実現するため、高齢者や障がい者など誰もが環境や能力にかかわらず情報を不自由なく利用できるようにする“情報アクセシビリティ”を確保し格差を埋める取組みを含めた市民サービスの向上に向けこれまで以上に市民に寄り添った対応を行うこと。
- ・今後、国から統一の自治体行政事務システムを業務パッケージとして提供することとなりますが、本市の情報システムの特性や、今まで培っていたスキル（情報技術）を活かし、地方行政の広域化（＝他市連携）、共有化（＝共同利用）、合理化に対応したシステムの最適化ならびに本市独自施策の実現のためのカスタマイズ化については、常に研究・検討を怠らないこと。
- ・先進的で合理的なデジタル行政の実現のためには ICT 新技術を試行的・試験的導入が進むようチャレンジ予算を確保し、大手ベンダーから中小ベンチャーや地方のシステム開発企業まで、積極的に事例検証・研究に努めること。
- ・業務改善活動を迅速に進めるため、業務改善プラットフォームを活用し、これまで手が付けられなかった業務内容にも踏み込みデジタル化をはかること。
- ・研究や政策立案にも役立つデータのオープン化・共有化をはかること。
- ・保健所のオンライン化については、デジタル化の進展を踏まえ、負担軽減に繋がるよう業務効率の改善を進め、安全性と信頼性をベースに市民が安心できる具体策を速やかに検討すること。
- ・給付を必要な支援対象に速やかに行うことができるよう、給付する口座と本人が結びつく仕組みの構築を推進すること。
- ・マイナンバーカードの普及促進
 - ア アクタ西宮ステーション以外でも休日開館に取り組むこと。

- イ 支所・公民館でも申請手続きが出来るようにすること。
- ウ マイナポータル「ぴったりサービス」で介護ワンストップや引っ越しワンストップを申請可能にすること。
- エ 例えば、マイナンバーカードで健康保険証の資格をオンラインで確認できるようになる等、カード利用のメリットをわかりやすく広報すること。
- ・行政手続きにおける書面規制、押印不要、対面規制等の見直しに向けての取組みを加速させ業務そのものの効率化や市民サービスの効率的・効果的な向上に積極的に取り組むこと。
- ・本庁業務の ICT 化、デジタル化を加速させること。
 - ア 職員の業務効率を向上させること。
 - イ 市民サービスを向上させること
 - ウ 本庁と地域とのコミュニティ強化に努めること
- ・支所業務のデジタル化を加速させること。
 - ア 「手続きする施設」から「地域へ出向く支所」へと機能をシフトすること。
 - イ 地域コミュニティ形成のための行政を推進させること
- ・各種申請や行政手続きのデジタル化を推進し、市民が本庁や支所に出向かずに完結できる仕組みを構築すること。その上で、相談が必要な方にはこれまでよりも住民に寄り添った相談窓口を整備し、相談が必要ない方には行政の窓口に行かなくても良いように、相談業務のデジタル化も含めて、市民窓口業務を整理すること。
- ・高齢者や障がい者など誰もが環境や能力にかかわらず情報を不自由なく利用できるようにする“情報アクセシビリティ”を確保し格差を埋める取組みとして、支所や公民館で「仮称：スマートフォン操作等に関するご案内」「スマートフォン簡単操作説明会」等を開催し情報弱者に寄り添った対応を行うこと。
- ・デジタル化の推進による業務効率の改善と経費削減の両立に努めること。

(3) 提言を受けて当局の取り組み方針

I. 既に取り組むことが決まっているもの

- ・「西宮市DX推進指針」に定めた令和10年度のビジョンを目指し、失敗を恐れないチャレンジ精神とスピード感を持って、市長をトップとした横断的で柔軟な推進体制により、課題解決に資するICT化・デジタル化を行います。
- ・「西宮市DX推進指針」に職員行動原則として定めたとおり、高いセキュリティ水準での個人情報やプライバシーの保護、職員のICTスキル向上、デジタルデバインド対応を、常に意識してDXを推進いたします。
- ・DXの課題に応じてタスクフォースを立ち上げることで、若手職員の柔軟な発想をDXに取り入れつつ、庁内のデジタル人材の育成に努めてまいります。
- ・RPAによる業務効率化、ローコード開発ツールである業務改善プラットフォームの活用、キャッシュレス決済による市民の利便性向上など、適用範囲の拡大を検討いたします。
- ・行政手続きオンライン化に際しては、マイナンバーカードの活用も念頭に、押印・添付書類・対面原則といったオンライン化に対する障壁がない手続きで、処理件数の多いものやニーズの高いものから優先的に取り組んでまいります。

- ・情報セキュリティについては、引き続き、法令および管理ルールに則って、適切に管理いたします。

II. 今後取り組みを検討したいもの

- ・国の進める自治体情報システムの標準化・共通化に際しては、自治体が独自に設けている制度運用に係る機能に対してのカスタマイズについて、検討を行うとともに、単にシステムを入れ替えるに留まらず、既存の業務プロセスの見直しや、住民サービスの向上および職員負担の軽減など業務改革に取り組みつつ、適切に対応いたします。
- ・国の「デジタル・ガバメント実行計画」に示された、高齢者、障害者や外国人にも優しいユーザーインターフェース、テレビ電話での相談やA Iなどによる入力支援といった技術面でのデジタルサポートに加え、身近な場所でデジタル機器の操作講習会が受けられるなど、様々な対応策を参考に、本市に置いても、利用者目線を重視するほか、デジタルデバイドへの配慮の視点も加え、デジタル機器に不慣れな方への手立てを講じます。

4. 人員配置のあり方（人員の配置転換検討）

少子高齢化が進み、長期にわたって人口が減少していくことが見込まれるなか、多様化する市民ニーズや、増大し続ける行政需要など市に求められる役割はますます大きくなってきています。そのような中、限られた財源、人員で業務を進めるためには、今以上に効率的な業務執行体制、適材適所の人員配置が求められています。

そのため、まずは事業の見直し・廃止による総事業量の削減を行ったうえで、委託可能な業務の精査、会計年度任用職員等の活用範囲の拡大の検討を進め、適正な職員数を必要な部署に配置する必要があります。

あわせて、働きやすい職場環境の整備を進め、職員一人当たりの業務生産性の向上に向けた人材育成に取り組む必要があります。

今回、施策研究テーマ「人事配置のあり方及び業務の効率化について」のうち「4.人員配置のあり方」について、現状、課題として考えられる6つの項目に沿って、それぞれに各委員からいただいたご意見を踏まえた市の考えについて回答いたします。

（1）柔軟な職員配置について

本市ではグループ制を導入し、年々変化する行政環境とそれに伴う事務の変化に機動的に対応できるよう、局長の判断で、「チーム」を設置できるようにしていますが、チーム間での業務負荷の解消に向け十分活用できていないとは言い難い状況となっています。

各委員からいただいたご意見（抜粋）

- ・あらゆる事業において、今後は課・部・局をまたいだ連携を密にして頂きたい。
- ・本市のチーム制などは機能しておらず、むしろ権限、指揮命令、責任などは曖昧で整理が必要だ。

これらのご意見を踏まえ、今後、チームの括りのあり方を意識し、業務特性に応じた柔軟な応援体制の構築に向けた取組みを進めてまいります。

また、繁閑に応じた業務量調整や、職員間の業務負担の平準化については、局内・部内での応援体制による対応を進めるとともに、その対応も困難となるような場合には、必要に応じて柔軟に人事異動を行うなど、緊急時においても、継続して行政サービスを提供できる体制の構築に努めてまいります。

（2）業務委託の推進、会計年度任用職員等の活用について

民間委託できる業務の選別を行い、職員の業務負担の軽減を図るとともに、“職員がやるべき業務”に集中できるようにする必要があります。そのため、業務の繁忙時期に派遣職員を活用するなど、直営にこだわらない業務執行体制のほか、業務プロセス分析の提言を踏まえて、分類された一部の業務については会計年度任用職員の活用を検討するほか、固定的な配置になっている会計年度任用職員A（旧嘱託職員）を、例えば部内で異動できるよう柔軟に配置できないか検討する必要があります。

各委員からいただいたご意見（抜粋）

- ・人員不足が深刻なのであれば、事業の民間移管を進めるべき。
- ・新たな行政ニーズに対応できる事務事業の整理統廃合を進めること。
- ・必要性の低い事業自体を廃止・縮小することも重要であり、必要な事業に人員の投入が可能な体制を、早期に構築すべき。
- ・本市のごみ収集業務は約 26%を直営で行っており、正規職員及び会計年度任用職員 B が従事している。緊急時対応を考慮してのこととしているが、これらのことも熟考しなければならない。
- ・民間委託等のアウトソーシングについては、経費だけでなく、職員の直営によるスキルアップ（設計業務等）の要素も考慮しなければならない。
- ・新たな公共のビジョンを推進するため、政策局が主体となって推進することが必要である。外部人材の活用も含め、政策局への必要な人員は確保されるべきだと考える。
- ・委託業者の属人化とならないように「管理できる仕組み」を持ってもらいたい。
- ・業務プロセス分析結果に基づき「専門性が低く、定型的な業務」は、業務分担を正規職員から会計年度任用職員へ転換し、適正配置に努めること。

これらのご意見を踏まえ、民間委託等の推進については、民間のノウハウや専門性の活用等が必要な業務など、正規職員の業務負担や業務効率化、マンパワーの捻出、市民サービスの向上の観点から、費用対効果、災害発生時の事業継続性や必需性などのリスク要因を踏まえたうえで検討を進めてまいります。

(3) 職員定数の適正化について

増大し続ける行政需要に対応するため、思い切った事業の見直し・廃止を進め、スクラップ＆ビルドの手法で人員を生み出す必要があります。

また、ワークライフバランスの観点から、育児休業の取得を促進し、男性職員も女性職員も育児休業を取得するようになってきており、その欠員補充を会計年度任用職員ではなく、正規職員で代替配置することが、公務の能率性、業務の継続性を考えると望ましいと考えています。

各委員からいただいたご意見（抜粋）

- ・中核市平均を大きく上回る人件費水準や、経常収支比率の高さを踏まえれば、職員定数の増員は厳に慎むべきである。
- ・職員定数を増やす前に、労務管理の杜撰な部分を徹底的に改善し、職員一人あたりの生産性を向上しなければならない。
- ・職員定数の増につながるものについては、業務の効率化や人事給与制度の見直しが行われた後に、総人件費の増加抑制に留意して検討するよう提言する。
- ・特に専門性を有する保健所などの部署を中心に、適正な職員定数について研究し、増員すること。
- ・育休取得の際の欠員補充を、正規職員でおこなうため、育児休業中の職員を定数外として扱うことは緊急の課題である。コロナ禍での保健師の実態でより顕著となった。早急実現すること。

これらのご意見を踏まえ、総人件費の増加抑制に取り組む必要があると考えております。そのため、今後、増加が見込まれる新たな行政需要に対しては、スクラップ・アンド・ビルドの原則を徹底することで増員抑制を図ることとし、「あれかこれか」の選択と集中により既存の事務事業を見直し、ICT活用や民間委託を推進しつつ、その見直しの範囲のなかで今後、体制強化が必要な業務に対応することとします。

一方で、育児休業取得職員がいる部署では、当該職員が欠員となっているため、通常業務を行う体制を整えることが困難な状況となっており、他の職員の負担軽減が課題となっている状況もあります。このため、現行の職員定数の範囲内で有効な人員配置が可能となるような工夫が必要となると考えております。

(4) 適材適所の人員配置について

職員が市役所の多様な事務を経験してキャリアアップを図ることができるよう、定期的なジョブローテーションを実施し、ゼネラリストの育成を基本としていることから、例えば自己申告制度等を活用し、職員のモチベーション向上を図りながら、組織の活性化につなげています。一方で、業務が複雑化・高度化していく中、専門的な業務に従事している職員は、属人的に長期在課となる傾向があり、市役所の多岐にわたる業務を経験していない事例もあります。

各委員からいただいたご意見（抜粋）

- ・ 情報分野、通信分野の職種を採用すること。
- ・ 有能な人材を中途採用であっても採用すべき。
- ・ 昇任にあたっての年齢制限を廃止することや降格人事もセットで考えること。
- ・ 業務改革の意欲に溢れる人材を結集し、行政のデジタル化が加速度を増して前進するよう人材配置に心がけること。
- ・ 緊急時にも必要な業務については多くの職員に経験を積ますようなジョブローテーションとなるよう提言する。
- ・ 他市と業務内容と人員についても検証し、業務の標準化を行ったうえで業務に必要な人員の見える化を行い適正な配置を示して頂きたい。
- ・ 業務の平準化に向けて専門性を勘案した適正な職員配置を行うこと。

これらのご意見を踏まえ、即戦力となりうる有資格者や中高年層などの確保に向け、現在、実施している採用試験以外に拡大可能か検討を進めます。

また、令和2年度中に、職員の手上げ方式で実施した短期集中型プロジェクト「タスクフォース」のような庁内公募制度の活用範囲を広げ、組織の活性化と職員の士気の向上に繋がる仕組みを検討してまいります。

(5) 職員の人材育成、人事評価について

職員の働き方改革を推進し、業務の効率化を進めるには、ICT ツールを活用するだけでなく、職員一人ひとりの業務生産性の向上が欠かせません。そのため、人事評価を適正に行い、評価者、被評価者ともに納得し、職員のモチベーションを向上させ、人材育成に活用していく必要があります。

各委員からいただいたご意見（抜粋）

- ・人が人を育成評価することは非常に困難なことであるが、研修、OJT、OFFJT を強化するとともに、昇任、昇格には試験制度の導入も必要。
- ・上司だけでなく全方向的な人事評価を行った上で、低い評価の職員に対し研修等を行い、適材適所となる人事配置、もしくはそのような職員を生かすことのできる部署を作り、その適性に合った業務を担えるような人材活用を進めて頂きたい。
- ・組織は、個人にとって効果のある人員配置につながるコミュニケーション（動機付け）が必要である。故に可視化できない業務効率として、職員のモチベーションや人間関係などの心理面による影響を意識すること。

これらのご意見を踏まえ、人事評価制度について、より適正で透明性のある運用となるよう取り組んでまいります。また、市外部との人事交流などは職員の人材育成だけでなく、市組織全体の活性化に繋がることから、継続して取組みを進めてまいります。

(6) 働きやすい職場環境の整備について

新型コロナウイルス感染症対策を機に導入した在宅勤務制度につきましては、例えば、育児や介護中の職員でも柔軟な勤務体制をとることができるような環境の整備を検討する必要があります。また、同様に導入した時差勤務制度を活用することにより、在宅勤務と同様に多様な働き方の選択が可能となることに加え、超過勤務の縮減につなげることが可能と考えております。各委員からいただいたご意見（抜粋）

- ・効率が落ちたという事だけはないよう提言する。
- ・職員の超過勤務の解消や、女性の管理職登用率向上なども人員配置の際の重要な指標として位置づけ、取り組むこと。
- ・傾聴力のある産業カウンセラーやキャリアコンサルタント等へ相談できるなど、相談体制を充実することで個人・組織ともストレスを軽減できる。

これらのご意見を踏まえ、超過勤務の縮減や、女性の活躍推進に向け、特定事業主行動計画（後期計画）に記載の具体的な取組みに沿って進めてまいります。

また、令和3年度中には、出退勤管理システムを導入し、職員の時間意識向上による業務の効率化や、管理職が職場のマネジメントを適切に行える環境整備を進めます。

令和2年度に導入した時差勤務制度については、働きやすい職場環境整備に繋がる取組みであることから、利用可能な時間帯を広げるなどの検討を進め、より利用しやすい制度をめざします。

また、在宅勤務制度については、業務精査、勤怠管理、取り扱う情報の管理、パソコンなどの環境整備などの課題があるため、今後も整理を行いながら、改善を図ってまいります。

最後になりますが、人員配置のあり方については、これまで申し上げた取組みを進めるとともに、令和2年5月に策定された西宮市行政経営改革前期実行計画においても、改革の柱の一つとして職員の意欲・能力を発揮できる働きがいのある市役所づくりを掲げており、その実現に向け、人事管理・人材育成の充実に向けた取組みを着実に進めてまいります。