

行財政改革に関する職員意識調査報告
ダイジェスト版

平成20年5月

四日市市経営企画部行政経営課

目 次

調査の目的と対象	1
質問項目の分類	1
調査の結果	2
1. 日常業務における改善の行動や意識について	3
2. 業務棚卸表への関わりについて	6
3. 行政経営の視点から今後注力すべきことについて	10
4. 業務棚卸表を活用した改革の取組に関する意見について	10
5. 分析結果のまとめ	11

行財政改革に関する職員意識調査報告

調査の目的と対象

この調査は、業務棚卸表を活用した行財政改革に関する職員の理解や意識、取組の現状について調査することにより、今後の行財政改革における課題や方向性を考える基礎資料とすることをねらいとしている。

調査対象 一般行政及び公営企業の職員 1,498 人
(清掃等現業職員、病院医療関係職員等を除くパソコンを配置している人数)

回答者数 1,156 人

回答率 77.2%

基本的な要因(説明変数)として2項目を使用

役職 正規任用 : 部長・次長級、課長級、課長補佐級、係長級、一般の職位5階層
期限付任用 : 再任用・嘱託・臨時の1階層

所属部局 15部局(その他を含む)

* 業務棚卸表作成の実務経験についても職員の意識と行動を説明する要因として考え、分析する。

別表1 役職

	度数	%
部長・次長級	79	7%
課長級	162	14%
課長補佐級	175	15%
係長級	261	22%
一般	369	32%
再任用・嘱託・臨時	108	9%
(不明)	2	1%
合計	1156	100%

別表2 所属部局

	度数	%
経営企画部	37	3%
総務部・会計管理室・監査事務局	63	5%
税務理財部	96	8%
市民文化部	125	11%
楠総合支所	26	2%
保健福祉部	110	10%
商工農水部	54	5%
環境部	36	3%
都市整備部	143	12%
議会事務局	11	1%
教育委員会	95	8%
消防本部	204	18%
上下水道局	126	11%
市立四日市病院	19	2%
その他・不明	11	1%
合計	1156	100%

質問項目の分類

この調査の質問は、以下のとおり から の5群に分類される8つの設問で構成されている。

属性 F1 役職 F2 所属	業務棚卸表 質問3 実務経験 質問4 目的目標意識 質問5 活用 質問5 - 活用しない理由 質問5 - 活用しない理由(その他) 質問6 効果
改革意識 質問1 日常業務(1)優先順位 質問1 日常業務(2)業務改善 質問1 日常業務(3)コスト効率向上 質問2 アウトカム意識 質問2 - アウトカム意識の状況 質問2 - アウトカム意識の状況(その他)	行政経営全般 質問7 注力すること 質問7 - 注力すること(その他) その他 質問8 自由回答

・調査の結果

1. 日常業務における改善の行動や意識について

質問1・質問2 日常の業務遂行の中で、実際に仕事の質を向上させ、より高い成果を求めるための意識と行動がどの程度現れているか。

日常業務の改善

質問1の(1) 「日常業務の優先順位」について <表1-(1)>

「常に考えて仕事をしている」という回答は、部長・次長級では51%となっており、以下、課長級、課長補佐級、係長級、一般の職位で違いが鮮明に現れている。各部全体を指揮する部長、次長にとっては、優先順位は意思決定にあたって大きな要素であり関心ごとであることがうかがわれる。一方、日常業務を直接担う課長級以下の職員にとっては、優先順位どおりに進まないという現場の実態がよく伝わってくるが、優先順位をつけて仕事に取り組もうとする意識を持つ職員は7割以上に達している。

表1-(1) 役職 * (質問1)日常業務(1)優先順位

		(質問1)日常業務(1)優先順位					合計
		a 優先順位常に考えて仕事	b 考えているが実際に進まない	c 優先順位考えるゆとりがない	d 優先順位考慮せずにできる	無回答	
役職	部長・次長級	51%	45%	3%	1%	0%	100%
	課長級	31%	61%	7%	1%	0%	100%
	課長補佐級	21%	53%	20%	6%	0%	100%
	係長級	21%	53%	18%	8%	0%	100%
	一般	28%	45%	20%	6%	1%	100%
	再任用・嘱託・臨時	37%	37%	2%	24%	0%	100%
	(不明)	0%	50%	0%	0%	50%	100%
	合計	28%	49%	15%	7%	1%	100%

質問1の(2) 「業務改善」について<表1-(2)>

「常に改善すべき点がないか検討することになっている」という回答は全体の半数を占め、さらに第一線で指揮にあたる課長級以上の業務改善意識は高い。一方で、課長補佐級以下、職位が下がるに従って業務改善への意識も低下している。これらの職位では、「目の前の日常業務に追われ、業務改善を考えるゆとりがほとんどない」という回答も目立ち、業務改善については、業務の多忙感が障害となっていることがわかる。

表1-(2) 役職 * (質問1)日常業務(2)業務改善

		(質問1)日常業務(2)業務改善				無回答	合計
		a 常に改善すべき点がないか検討	b 法令等で定められ改善難しい	c 関係部署調整必要で難しい	d 日常業務に追われゆとりがない		
役職	部長・次長級	74%	8%	16%	1%	1%	100%
	課長級	66%	8%	17%	8%	1%	100%
	課長補佐級	49%	11%	17%	22%	1%	100%
	係長級	43%	9%	18%	30%	0%	100%
	一般	41%	11%	19%	28%	1%	100%
	再任用・嘱託・臨時	58%	11%	9%	22%	0%	100%
	(不明)	50%	0%	0%	0%	50%	100%
	合計	50%	10%	17%	22%	1%	100%

この「目の前の日常業務に追われ、業務改善を考えるゆとりがほとんどない」という回答結果について、部局別の集計でみると、税務理財部、保健福祉部、都市整備部、上下水道局など、市民と接し現場対応の多い部局において高い率を示している。

表1 - (2) 所属別 * (質問1)日常業務(2)業務改善

		(質問1)日常業務(2)業務改善					無回答	合計
		a 常に改善すべき点がないか検討	b 法令等で定められ改善難しい	c 関係部署調整必要で難しい	d 日常業務に追われゆとりがない			
所属別	1. 経営企画部	46%	6%	24%	24%	0%	100%	
	2. 総務部・会計管理室・監査事務局	73%	3%	10%	14%	0%	100%	
	3. 税務理財部	49%	16%	7%	28%	0%	100%	
	4. 市民文化部	56%	9%	16%	17%	2%	100%	
	5. 楠総合支所	58%	8%	15%	15%	4%	100%	
	6. 保健福祉部	43%	12%	11%	33%	1%	100%	
	7. 商工農水部	57%	7%	17%	19%	0%	100%	
	8. 環境部	64%	8%	17%	11%	0%	100%	
	9. 都市整備部	39%	11%	23%	27%	0%	100%	
	10. 議会事務局	64%	9%	27%	0%	0%	100%	
	11. 教育委員会	57%	4%	19%	19%	1%	100%	
	12. 消防本部	47%	14%	19%	19%	1%	100%	
	13. 上下水道局	48%	7%	18%	27%	0%	100%	
	14. 市立四日市病院	26%	5%	32%	37%	0%	100%	
	(その他・不明)	73%	0%	9%	9%	9%	100%	
合計		50%	10%	17%	22%	1%	100%	

質問1の(3) 「コスト削減や効率性の向上」について<表1 - (3)>

最も基本的な側面の一つと考えられるコストと効率に関する意識を調べた結果で、「考えてはいるが、実際にそのとおり進まないことも多い」とする回答は63%に達する。全体としてコスト削減や効率性を追及する意識は高く定着しているにもかかわらず、規制による条件やサービス水準の保持等のため、実際にはその余地をなかなか見出しにくい状況が現れている。

職位との関連については、職位が低くなるに従って、意識も低下している。

表1 - (3) 役職 * (質問1)日常業務(3)コスト効率向上

		(質問1)日常業務(3)コスト効率向上				無回答	合計
		a コストや効率常に考えている	b 考えているが実際に進まない	c 業務に追われ考えるゆとりがない	d コストや効率考慮しなくてもできる		
役職	部長・次長級	38%	61%	0%	1%	0%	100%
	課長級	25%	70%	4%	1%	0%	100%
	課長補佐級	21%	65%	11%	3%	0%	100%
	係長級	17%	66%	14%	2%	1%	100%
	一般	14%	60%	21%	4%	1%	100%
	再任用・嘱託・臨時	28%	51%	2%	19%	0%	100%
	(不明)	50%	0%	0%	0%	50%	100%
	合計		20%	63%	12%	4%	1%

図1 (質問1) 日常業務(1) 優先順位

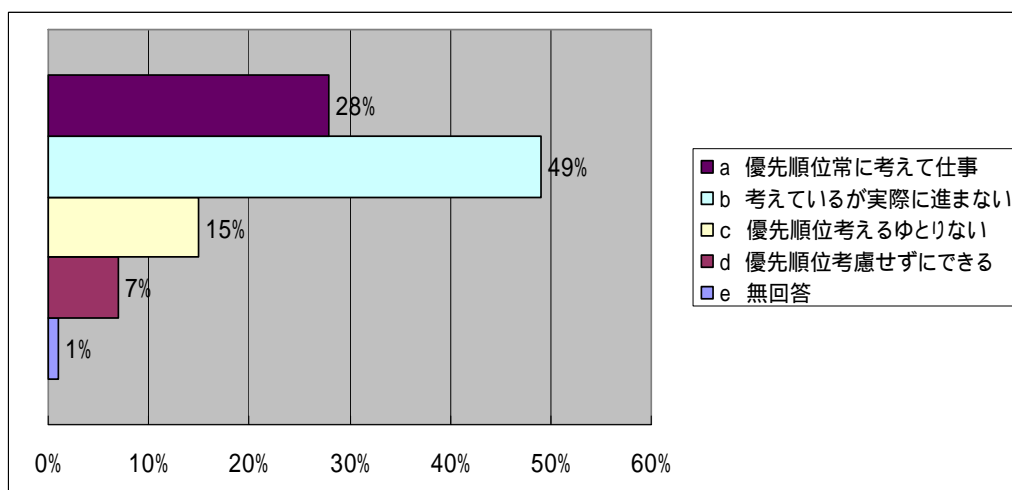


図2 (質問1) 日常業務(2) 業務改善

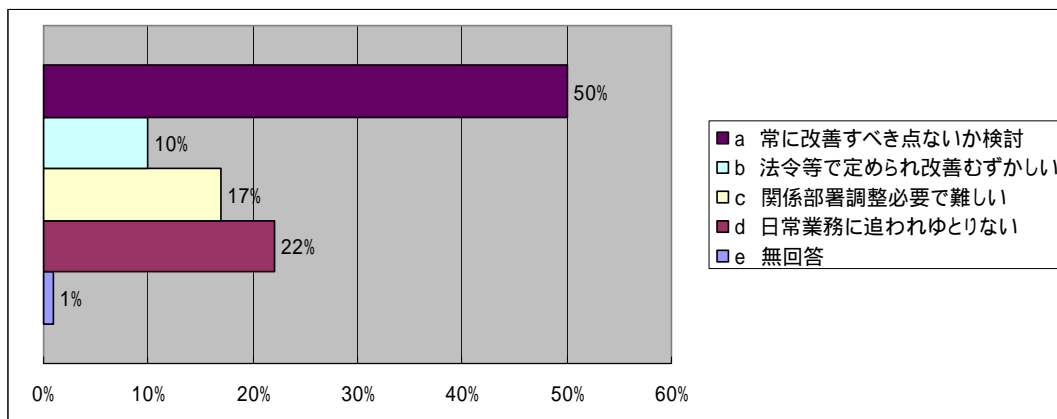
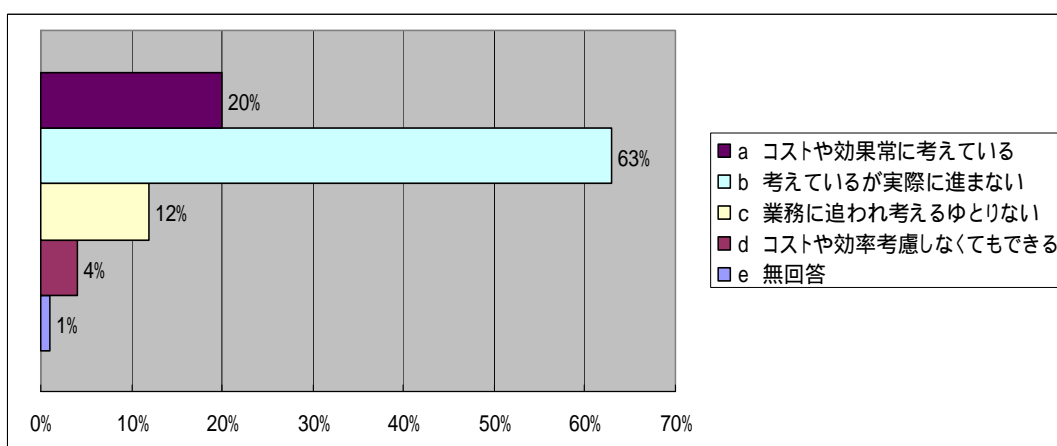


図3 (質問1) 日常業務(3) コスト効率向上



質問1について、図1～3を比較すると、最も多くの職員が積極的な姿勢を持っているのは図2(2)の「業務改善」であり、改善改革の意識と行動が定着してきているといえる。一方、改善改革の取組ができない理由として、「日常業務に追われゆとりがない」と多く回答しているところから、時間のゆとりがあれば日常業務の改善についても考えていきたいという意識を持っていると思われる。

施策のアウトカムに関する意識

質問2 「施策のアウトカムに関する意識」 行政評価の運用に関連する側面 <表2>

全体の90%は意識するとしている。意識の強さは必ずしも高いとはいえないが、アウトカムの重要性を忘れずに仕事をしている職員が多くなっていることがわかる。

また、職位によってははっきりと違いも見られ、「いつもはっきり」と「しばしばある」については、課長級以上で8割以上(211/241)の回答があるのに対し、係長級や一般では5割程度(317/630)になっている。アウトカム意識の強さは職務の性質にかなり関係し、「ほとんど意識しない」は、一般で14%に達している。

表2 役職 * (質問2)アウトカム意識

		(質問2)アウトカム意識					合計
		a いつもはっきり意識	b しばしば意識	c たまに意識	d ほとんど意識しない	無回答	
役職	部長・次長級	45%	51%	4%	0%	0%	100%
	課長級	35%	48%	15%	1%	1%	100%
	課長補佐級	23%	45%	25%	7%	0%	100%
	係長級	17%	36%	38%	9%	0%	100%
	一般	17%	31%	38%	14%	0%	100%
	再任用・嘱託・臨時	23%	21%	35%	20%	1%	100%
	(不明)	0%	50%	0%	0%	50%	100%
	合計	23%	37%	30%	10%	0%	100%

質問2の 質問2で「いつもはっきり」または「しばしばある」と回答した者について、職場での意識の共有状況についてどうか(複数回答) <表2 - > 役職別、所属別

全体では、組織的な取組をしているというものは a.b を合わせて4割を超えている。

所属部局との関連については、税務理財部、保健福祉部、教育委員会、上下水道局など、現場対応を重視する窓口部門等で組織的な取組についての質問に対する回答率が低い。

以上の結果から、施策のアウトカムに関する意識は、職位が高い者は意識も強く、逆に、職位の低い者ほど意識も低い傾向にあり、全体で意識の共有化されるまで至っていない。職場全体での検討機会を増やすことで、アウトカムの重要性を徹底していくとともに、意識の共有化を進めていくことが必要である。

表2 - 役職 * (質問2)アウトカム意識 意識の状況(複数回答)

		(質問2)アウトカム意識 意識の状況			
		a 職場で施策アウトカムの議論	b 担当施策にアウトカム目標がある	c 自分なりにアウトカム考えている	d その他
役職	部長・次長級	39%	28%	36%	1%
	課長級	25%	38%	47%	1%
	課長補佐級	15%	25%	62%	4%
	係長級	14%	17%	75%	2%
	一般	19%	16%	67%	2%
	再任用・嘱託・臨時	19%	12%	66%	7%
	(不明)	50%	0%	50%	0%
	合計	21%	22%	61%	3%

表2 - 所属別 * (質問2)アウトカム意識 意識の状況(複数回答)

		(質問2)アウトカム意識 意識の状況			
		a 職場で施策 アウトカムの 議論	b 担当施策に アウトカム目 標ある	c 自分なりに アウトカム考 えている	d その他
所属別	1. 経営企画部	46%	27%	27%	8%
	2. 総務部・会計管理 室・監査事務局	29%	29%	52%	2%
	3. 税務理財部	11%	16%	73%	5%
	4. 市民文化部	27%	21%	57%	3%
	5. 楠総合支所	26%	26%	57%	0%
	6. 保健福祉部	14%	21%	69%	0%
	7. 商工農水部	14%	33%	63%	0%
	8. 環境部	33%	19%	48%	4%
	9. 都市整備部	16%	31%	60%	7%
	10. 議会事務局	100%	0%	67%	0%
	11. 教育委員会	10%	24%	64%	1%
	12. 消防本部	25%	20%	55%	0%
	13. 上下水道局	11%	17%	74%	1%
	14. 市立四日市病院 (その他・不明)	17%	17%	58%	8%
	合計	44%	0%	44%	11%
	合計	21%	22%	61%	3%

2. 業務棚卸表への関わりについて

質問3～質問6 本市行政経営システムの基本ツールである業務棚卸表にどれほど関わっているか、あるいはどの程度活用しているか。

業務棚卸表に関する実務経験

質問3 「業務棚卸表に関する実務経験」 <表3>

全体では、a、bを合わせ、業務棚卸表を扱った実務経験を持っている職員は61%になる。

この調査結果によって、業務棚卸表について、全職員の約4割は、実務の上でほとんど関わりをもっていないことがわかる。特に、職位の低い者について顕著である。

業務棚卸表は、課長や係長ポストにある者(職位は課長補佐級が大部分)以上で作戦書や評価表として実務上扱われ、実際に課や係の運営に携わる者以外の職員にとっては、研修等の機会を除きどうしても関わりを持つ機会が少ないことは否定できない。

表3 役職 * (質問3)業務棚卸表実務経験

		(質問3)業務棚卸表実務経験					
		a 作成に 関わった ことがある	b 業務で 内容を見 たことある	c どのよ うなもの か見たこ とある	d 見たこ とはない	無回答	合計
役職	部長・次長級	92%	5%	3%	0%	0%	100%
	課長級	93%	5%	2%	0%	0%	100%
	課長補佐級	63%	26%	8%	2%	1%	100%
	係長級	31%	31%	29%	8%	1%	100%
	一般	16%	19%	40%	25%	0%	100%
	再任用・嘱託・臨時	5%	10%	27%	54%	4%	100%
	(不明)	0%	50%	0%	0%	50%	100%
	合計	42%	19%	23%	15%	1%	100%

質問4 業務棚卸表の作成に関わった または 見たことがあるという職員を対象に、「目的や目標を念頭において、仕事の進め方を工夫したり、やり方を改善しているか」 <表4>

全体では、「いつもはっきり意識して仕事している」「ある程度は意識している」などは、6割弱であり、一方、「あまり意識していない」35%、「全く意識していない」7%である。目的や目標設定を意識して行動しているとする施策のアウトカム意識と類似して職位との関連が強く、課長級以上では 89% (210 / 235)に達するものの、課長補佐級以下では 47% (343 / 723)にとどまる。

表4 役職 * (質問4)目的目標の意識

		(質問4)目的目標の意識				合計
		a いつもはっきり意識	b ある程度意識	c あまり意識していない	d 全く意識していない	
役職	部長・次長級	22%	68%	10%	0%	100%
	課長級	20%	69%	9%	2%	100%
	課長補佐級	9%	51%	35%	5%	100%
	係長級	5%	44%	42%	9%	100%
	一般	4%	37%	49%	10%	100%
	再任用・嘱託・臨時	9%	27%	44%	20%	100%
	(不明)	0%	100%	0%	0%	100%
	合計	10%	48%	35%	7%	100%

質問5 業務棚卸表の作成に関わった または 見たことがあるという職員を対象に、「業務棚卸表を活用して次年度以降の計画策定を行っているか」 <表5>

全体では、「活用している」は、合わせて 45%である。しかしながら、反対に「あまり活用していない」39%、「全く活用していない」は 16%になり、過半数の職員は「活用していない」と答えている。

本項目についても、職位との関連が強く、課長級以上は、「活用している」と 74% (172 / 234)が答えている。これは、課長級以上の場合、市議会や経営戦略会議等での任務目的や目標の説明、人事考課の目標管理等に活用しているためと考えられる。しかし、実務であまり活用していない職位では、課長補佐級と係長級で 44% (172 / 391)、一般では 26% (69 / 266)と低下する。

表5 役職 * (質問5)業務棚卸表の活用

		(質問5)業務棚卸表の活用				合計
		a 十分活用している	b ある程度活用している	c あまり活用していない	d 全く活用していない	
役職	部長・次長級	18%	59%	18%	5%	100%
	課長級	19%	53%	26%	2%	100%
	課長補佐級	6%	46%	38%	10%	100%
	係長級	4%	35%	44%	17%	100%
	一般	2%	24%	47%	27%	100%
	再任用・嘱託・臨時	3%	23%	43%	31%	100%
	(不明)	0%	100%	0%	0%	100%
	合計	7%	38%	39%	16%	100%

所属部局との関連では、税務理財部、保健福祉部、議会事務局、消防本部で、「活用している」とする割合は4割を下回っている。

表5 所属別 * (質問5)業務棚卸表の活用

		(質問5)業務棚卸表の活用				合計
		a 十分活用している	b ある程度活用している	c あまり活用していない	d 全く活用していない	
所属別	1. 経営企画部	29%	31%	29%	11%	100%
	2. 総務部・会計管理室・監査事務局	8%	40%	39%	13%	100%
	3. 税務理財部	4%	34%	44%	18%	100%
	4. 市民文化部	7%	38%	35%	20%	100%
	5. 楠総合支所	17%	50%	25%	8%	100%
	6. 保健福祉部	5%	32%	42%	21%	100%
	7. 商工農水部	13%	38%	40%	9%	100%
	8. 環境部	7%	33%	43%	17%	100%
	9. 都市整備部	7%	38%	36%	19%	100%
	10. 議会事務局	0%	22%	33%	45%	100%
	11. 教育委員会	4%	59%	28%	9%	100%
	12. 消防本部	6%	29%	49%	16%	100%
	13. 上下水道局	6%	41%	38%	15%	100%
	14. 市立四日市病院 (その他・不明)	0%	71%	29%	0%	100%
	合計	7%	38%	39%	16%	100%

質問5の 質問5で あまり または 全く活用していない のはなぜか <表5 - >

「予算編成作業や戦略プラン等の検討にかかわっていない」とするものが回答全体の41%。「活用していない」と回答した理由の多くは、予算や戦略プランに実務でかかわらないためである。一方で、仕事の性格上必要がない、または他の資料を材料とするので「業務棚卸表は必要ない」とする回答も40%ある。予算編成では、多くの場合、個別の事業計画や詳細資料があるため、業務棚卸表の必要性は薄いと捉えているものと思われるが、目的志向・成果重視の考え方から離れ、資源・手段志向の発想に再び回帰していく懸念もある。

表5-1 役職 * (質問5)業務棚卸表の活用 活用していない状況(複数回答)

		(質問5)業務棚卸表の活用 活用していない状況					
		a 業務棚卸表を参照する必要はない	b 業務棚卸表以外の資料を材料	c 業務棚卸表と関係が薄い	d 業務棚卸表が整備されていない	e 検討にかかわっていない	f その他
役職	部長・次長級	17%	22%	33%	6%	33%	0%
	課長級	18%	31%	31%	7%	18%	9%
	課長補佐級	22%	19%	22%	3%	29%	13%
	係長級	24%	16%	19%	8%	41%	9%
	一般	24%	12%	14%	7%	51%	5%
	再任用・嘱託・臨時	40%	5%	5%	10%	48%	3%
	(不明)	0%	0%	0%	0%	0%	0%
	合計	24%	16%	18%	7%	41%	7%

質問6 業務棚卸表の作成に関わったまたは見たことがある職員を対象に、「業務棚卸表で目的や目標を明らかにし、その実績を評価するようになって、仕事の取組にどんな変化を生じたか」 <表6> 全体では、「目に見えて変化はない」とする回答は38%である。

本項目についても、業務棚卸表の実務経験やそれに基づく行政活動等のコミットメントの度合いとリンクしており、職位との関連が強く、職位の高いものほど効果を認める傾向が出ている。d及びeの回答においては、評価としての活用について、一定の効果を認めるものとなっている。また、aやbやcのように目的や成果、費用対効果、優先順位の点で、前進したと見るものも少なくない。

表6 役職 * (質問6)業務棚卸表の効果(複数回答)

		(質問6)業務棚卸表の効果							
		a 事業の目的や成果を意識して立案・執行	b 費用対効果をこれまで以上に検証	c 施策や事業の優先順位を重視	d 過去の事業の成果を振り返る機会増える	e 施策や事業の現状や課題を明確に把握	f 事業の目的目標を市民に説明	g 仕事の上で目に見えて変化ない	h その他
役職	部長・次長級	42%	34%	31%	49%	35%	13%	16%	0%
	課長級	25%	25%	42%	46%	31%	11%	22%	0%
	課長補佐級	13%	14%	19%	38%	24%	8%	43%	4%
	係長級	14%	11%	16%	25%	16%	10%	46%	1%
	一般	9%	9%	14%	22%	16%	8%	46%	4%
	再任用・嘱託・臨時	13%	16%	9%	28%	22%	22%	34%	6%
	(不明)	0%	0%	0%	0%	100%	0%	0%	0%
	合計	17%	16%	21%	32%	22%	10%	38%	2%

業務棚卸表に関する実務経験について、業務改善への取組及びアウトカム意識との関係を見る。

<表3-1> 業務改善への取組姿勢について、実務経験の有無とのクロス分析

業務棚卸表の実務経験がある方が業務改善に積極的であることがわかる。

表3-1 (質問3)業務棚卸表実務経験 * (質問1)日常業務(2)業務改善

		(質問1)日常業務(2)業務改善					
		a 常に改善すべき点がないか検討	b 法令等で定められ改善難しい	c 関係部署調整必要で難しい	d 日常業務に追われゆとりがない	無回答	合計
(質問3)業務棚卸表実務経験(大括り)	1. 作成に関わったことある	61%	8%	15%	15%	1%	100%
	2. 作成に関わったことない	43%	11%	18%	27%	1%	100%
	無回答	44%	14%	14%	14%	14%	100%
	合計	50%	10%	17%	22%	1%	100%

<表3-2> アウトカム意識について、実務経験の有無とのクロス分析

業務棚卸表の実務経験はアウトカム意識を持つことによりかなり影響を与えていると推測できる。

表3-2 (質問3)業務棚卸表実務経験 * (質問2)アウトカム意識

		(質問2)アウトカム意識					
		a いつもはっきり意識	b しばしば意識	c たまに意識	d ほとんど意識しない	無回答	合計
(質問3)業務棚卸表実務経験(大括り)	1. 作成に関わったことある	30%	44%	21%	4%	1%	100%
	2. 作成に関わったことない	17%	32%	37%	13%	1%	100%
	無回答	43%	29%	14%	0%	14%	100%
	合計	23%	37%	30%	9%	1%	100%

3. 行政経営の視点から今後注力すべきことについて

質問7 今後の経営改革においてどこに注力して取り組んでいくべきか(3つ以内で選択) <表7>

全体では、h、i、b、gが比較的高い回答率となっている。職員の育成や評価については、強く意識され、改革への期待が大きい。また、近年、大規模地震や事故・テロ等に対処する危機管理の重要性、地方分権や自立した都市経営の推進に伴う政策形成能力の向上についても関心が高い。

表7 役職 * (質問7)行政経営注力すべきこと(3つ以内)
(質問7)行政経営注力すべきこと

		a	b	c	d	e	f	g	h	i	j	k	無回答
		財源配分方式の予算編成	各部署の政策形成機能の強化	行政評価	外部委託、民営化の推進	行革の成果に対するインセンティブ付与	庁内分権化・権限委譲	組織機構の見直し	職員の能力開発・人材育成・人事評価	危機管理	政策法務能力の向上	その他	
役 職	部長・次長級	9%	67%	19%	18%	13%	23%	25%	65%	30%	10%	1%	0%
	課長級	8%	44%	19%	23%	13%	17%	25%	54%	36%	12%	5%	0%
	課長補佐級	12%	33%	17%	18%	9%	16%	38%	55%	30%	8%	5%	1%
	係長級	15%	31%	13%	16%	8%	8%	36%	51%	34%	16%	6%	1%
	一般	15%	25%	13%	14%	6%	7%	31%	57%	36%	14%	5%	1%
	再任用・嘱託・臨時	12%	17%	13%	19%	6%	6%	25%	62%	21%	6%	5%	8%
	(不明)	0%	50%	0%	0%	0%	0%	0%	50%	0%	50%	0%	50%
	合計	13%	32%	15%	17%	8%	11%	31%	56%	33%	12%	5%	1%

本項目の中で、「h. 職員の能力開発・人材育成・人事評価」については、すべての職位で重要視している一方、「b. 各部署の政策形成機能の強化」については、職位が高くなるにつれて回答率も高くなっている。なお、「f. 庁内分権化・権限委譲」については、実際に責任と権限を有する部・次長級で特に意識されていることは特徴的である。

4. 業務棚卸表を活用した改革の取組に関する意見について

質問8 業務棚卸表(平成14年度導入)の取組について、どのような考えや意見を持っているか、あるいは、どのような点に留意して取り組んでいくべきか(100字以内の自由記入)。

本項目については、538件の回答があった。回答内容について大括りながら整理すると、業務棚卸表の役割や機能に理解を示し、目的や成果に対する意識を持つことの重要性を肯定的に捉えるものは全体の6割を占める。その中で、

組織全体への共有化の強化など発展的な改善を期待する意見が4割

全ての分野に数値目標はなじまないという問題、本来のねらいを失い表作成が目的化する傾向などを挙げて業務棚卸表の見直しを求める意見が2割程度

作業負担が重い、窓口や現場活動には不向き、数値目標で示せないなど業務棚卸表の廃止や他の手法への転換を求める意見が2割

人員削減による組織疲弊の危惧、職員の意識改革などの意見が1割

よくわからないとするものが1割

5. 分析結果のまとめ

本調査の主な結果についてまとめると、以下のとおりである。

- (1) 日常業務における改善、業務棚卸表による取組において、職位の違いによって意識や行動の分布に偏りが見られる。課長級以上の管理職においては、そうした意識や行動の定着が進んでいる一方で、課長補佐級以下では職位が低くなるほど意識も低くなっている。
- (2) 業務棚卸表や戦略プランの策定に携わる課長級以上の管理職は、目的志向・成果重視の意識も高く、実際にそうした行動をとっている。また反対に、課長補佐級以下においては、職位が低くなるに従って業務棚卸表や戦略プランに關与する機会が少ない。業務棚卸表にどの程度関わりをもつかどうかは、改善改革の意識や行動、目的志向・成果重視等の醸成に大きな影響を与えていると考えられる。
- (3) 職位による意識や行動の差は、上述のように業務棚卸表の活用の度合いと密接に関連しているとみられる。係長級、一般、嘱託及び臨時職員については、業務棚卸表に關与する機会を増やすことが重要である。
- (4) 行政経営に基づく意識や行動の改革は、全庁的に広がっており、職位の高い者ほど定着してきているが、特に係長級以下では意識はまだ低く、関心を持たない者も見られる。また、組織目標の明確化や指標による目標管理の必要性など経営型行政運営の推進について理解を示し、その意義を認める者も多くいる一方で、数値目標のなじまない施策や事業の存在、効率性の追求よりも公平性・公正性の確保を重視すべきと指摘する者も少なくない。

以上のことから、業務棚卸表により目的志向・成果重視が培われることで、職員の意識改革が進んでいることは確かではあるが、業務棚卸表や戦略プランをよく知り活用している職員は、それらに關与することの少ない周囲の職員に対し、その意義や必要性について理解を求め、關与の機会を増やすようにしていく必要がある。

そのために、例えば、業務棚卸表の作成等を通じて、組織目的や目標について職場全体で議論し職員意識の共有化を図りながら、そうした議論の結果を実際に政策形成や業務改善活動につなげる作業をしていくこと、あるいは、課長補佐や係長級においても、業務棚卸表を活用した個人の目標管理を導入することも考えられる。

また、業務棚卸表については、作業負担の問題を挙げるものも少なくないため、表の簡素化や作成システムの改善等による負担軽減に努めるとともに、数値目標のなじみにくいという点については、様々な角度から定性的に分析し把握することやプロセスも含めて評価するように改善していくことも必要である。

なお、職員一人ひとりが行財政改革の意識や行動を高めていくには、職員が直接關与する機会の提供が有効であるため、業務棚卸表の活用を充実するほかに、改善改革に係る職員提案制度を導入することなども検討が必要である。