

令和5年度 第2回さいたま市行財政シンカ推進会議

令和5年12月27日(水)
15時～16時30分
(政策会議室)

次 第

- 1 開 会
- 2 報告事項
 - ・職員の「働きがい」のヒアリング結果
 - ・パイロットオフィスでの実証実験
- 3 議 題
 - ・市民サービスの変化を職員の働き方の変化につなげるために
- 4 閉 会

【資料】

- ・次第
- ・出席者名簿
- ・資料1 職員の「働きがい」のヒアリング結果
- ・資料2 パイロットオフィスでの実証実験
- ・資料3 市民サービスの変化を職員の働き方の変化につなげるために

令和5年度 第2回さいたま市行財政シンカ推進会議

出席者名簿

【委員】

| | |
|------------------|------------------------|
| 秋山 美紀 | 埼玉県立大学 保健医療福祉学部看護学科 教授 |
| 伊藤 麻美 (オンライン) | 日本電鍍工業株式会社 代表取締役 |
| 高橋 邦夫 (オンライン) | 合同会社KUコンサルティング 代表社員 |
| 田矢 徹司 | 株式会社ホワイトウッド 代表取締役 |
| 沼尾 波子 (オンライン) | 東洋大学 国際学部国際地域学科 教授 |
| 吉浦 紀晃 (オンライン) | 埼玉大学大学院 理工学研究科 教授 |

【さいたま市】

| | |
|-------|---------|
| 清水 勇人 | 市長 |
| 高橋 篤 | 副市長 |
| 小川 博之 | 副市長 |
| 佐野 篤資 | 都市戦略本部長 |
| 石崎 博幸 | 情報統括監 |

職員の「働きがい」についてのヒアリング結果

概要

近年、職員アンケートにおいて数値が低い傾向にある30代・40代職員について、具体的な状況把握のためヒアリングを実施。

1. 対象者

本庁舎で働く30・40代職員 10名

※働きがいが低い属性（男性、30代、主任、事務職、本庁舎勤務）を中心に抽出
男女比／9:1 30代40代比／8:2 主任主査比／8:2 所属局重複無

2. 実施期間

令和5年8月7日～24日

3. 実施方法

行財政改革推進部担当者（主査2名）が、「働きがい」「ワークライフバランス」「改善・改革に取り組む風土」について対象者を個別にヒアリング。

(参考) 令和5年度職員の働きがいや職場環境等に関するアンケート結果

働きがいを感じている職員の割合

| | |
|-----|-----------------|
| 全体 | 72.0% |
| 30代 | 66.9% (▲5.1) |
| 40代 | 68.4% (▲3.6) |

※()内は、全体との比較

ワークライフバランスを感じている職員の割合

| | |
|-----|-----------------|
| 全体 | 70.5% |
| 30代 | 67.3% (▲3.2) |
| 40代 | 66.0% (▲4.5) |

改善・改革に取り組む風土を感じている職員の割合

| | |
|-----|-----------------|
| 全体 | 72.6% |
| 30代 | 67.4% (▲5.2) |
| 40代 | 69.5% (▲3.1) |

ヒアリング結果（行財政改革推進部の所感）

1. 「働きがい」について

- 言語化、認識できているかどうかは別にしても、各個人で仕事に対する考えがあり、その考えと現実との乖離が大きいほど働きがいを感じていない状況にある。
- 働きがいが低い人については、自分の仕事の意義が理解できていなかった。特に調整作業については意義を感じづらい。
- 働きがいが低い人からは、そもそも働きがいが高い必要があるのかとの発言もあった。
- 仕事の内容、職場の人間関係、執務環境で何が影響しそうか聞いたところ、仕事の内容や職場の人間関係が影響するのではと答えた人が多かった。また、働きがいを感じている理由で職場の人間関係を挙げなかった人も、前提条件になっていると答える人が多かった。

2. 「ワークライフバランス」について

- 時間外が100時間を超えることがある人や働きがいを感じていない人も含めて、全員がとれていると回答した。
- 時間外勤務は、多くなる理由や期間があらかじめ判明していると、ある程度多くなってもワークライフバランスにはそれほど影響しないとの意見があった。
- とれていると感じる理由を尋ねると、年休がとれているからとの答えが最初に返ってくるが多かった。
- ワークライフバランスがとれているかについて、年代による違いを感じている人は少なく、むしろ年代が上がったことでとれていると感じるようになったという声も聞かれた。
- ライフステージの変化により影響を与える要因が増えることも、30代、40代が下がる理由の一つ。
- ワークライフバランスについては、各種制度があることももちろんだが、制度を活用できる雰囲気が職場にあるかどうか重要。

3. 「改善・改革に取り組む風土」について

- 年代により異なるという理由はヒアリングでは出て来ず、所属している職場の雰囲気に左右されている印象。
- 課長級、係長級が職員にどのように声をかけているか、改善の雰囲気を作れているか、提案があったときにそれをきちんと受け止められているかが重要。
- 働きがいの理由として自分の考えたことが反映されたからという声があったり、改善・改革に取り組む風土がないと答えた職員は、働きがいを感じていない職員のみであったりしたことから、改善・改革に取り組む風土が働きがいにつながっている部分がある。

パイロットオフィスでの実証実験

市職員の職場環境の検討や多様な働き方の検証のため、オフィス家具メーカー「株式会社オカムラ」と個別協定を締結し、パイロットオフィスを設置した実証実験・効果検証を実施する。

- 実施場所 ・ 本庁舎 5 階
(行財政改革推進部、デジタル改革推進部、都市戦略本部打ち合わせスペース)
- 実施時期 ・ 10/30 (月) から開始。
 - ・ 2か月間 (予定) を検証期間とし、期間終了後、アンケートやヒアリングにより検証結果をとりまとめ。
- その他 ・ 連携期間は、効果検証も含め令和 5 年 10 月下旬～令和 6 年 3 月末。
 - ・ 必要なオフィス機器、搬入費用等についてはオカムラが負担し、無償貸与。

イメージ

※オカムラ作成資料を加工



【主な取組】

- ① グループアドレスの実施
引き出しのない平机
退庁時クリーンデスクの実施
- ② ファミレス型打ち合わせスペースの設置
- ③ 個室型作業スペースの設置
- ④ PHSの導入(固定電話からの変換)
- ⑤ 情報端末の常時無線利用
- ⑥ プリンターの削減(2台→1台)

【狙い】

- ✓ レイアウト・座席運用の変更による職員の働きやすさの検証
- ✓ 原則ペーパーレスによる業務の試行
- ✓ 書類の圧縮による余剰スペース確保の成果把握
- ✓ 無線LANの回線容量の実態把握 等

↓ 都市経営戦略部

変更前後の執務室の様子

レイアウト変更前



レイアウト変更後



引出しのない平机



個人ロッカー



個室型作業スペース



(参考) 現時点での職員の反応など

✓ 「グループアドレス」は他部署でも展開可能（「フリーアドレス」は慎重に検討）

- 退庁時クリーンデスクを含むグループアドレスは概ね定着
- フリーアドレスの試行（2回実施）では否定的な意見が多い
- 個室型作業スペースの利用は低調

* 年休取得や超過勤務の状況については、現時点で目立った変化は感じられない。

✓ ペーパーレス・消耗品の圧縮を実現

- レイアウト変更に伴い、事前に不要な書類を廃棄、キャビネットも削減
- 打合せスペースのディスプレイの配置、プリンターの一元化により、印刷枚数も縮減
- 消耗品も一元化し、保管場所を圧縮

✓ 新たな働き方の庁内全体での認知向上が課題

- レイアウト変更を予定しており見学に来る部署や、他部署との打ち合わせのついでに見学する職員は多数
- 新たな働き方に対する職員の認知を向上させるため、先行自治体の事例紹介を目的としたセミナーも開催

市民サービスの変化を 職員の働き方の変化に つなげるために

令和5年12月27日
さいたま市 都市戦略本部

市民サービスはデジタル技術により変化

令和5年度さいたま市施政方針

新たな時代に対応する市役所を創造

本市の総人口は、2030年をピークに減少することが予想されています。公共施設の老朽化や社会保障費の増加が見込まれるなど、本市が直面する課題が複雑化・多様化していく中、従来の行政の在り方を絶えず見直していくことが求められております。
(中略)

本市においても、行政手続の原則オンライン化など、デジタルファーストな行政運営への転換を図り、市民の皆様は、よりスピーディーで利便性の高い行政サービスを提供してまいります。

また、「もっと身近に、もっとしあわせに」のキャッチフレーズのもと、市政の最前線基地である区役所の未来へのシンカに向けて、区役所窓口のデジタル化を進めて利便性の向上を図っていく一方、相談などで来庁される方には、気持ちに寄り添ったきめ細かな支援を行ってまいります。

さらに、業務の効率化や職員のテレワークなどを一層推進することで、多様な働き方を実現し、市民の皆様はもとより働く職員も幸せになる「Well-being経営」に取り組んでまいります。(省略)

市民サービスはデジタル技術により変化

デジタル社会の実現に向けた重点計画／デジタル庁

「誰一人取り残されない、人に優しいデジタル化」

デジタルにより目指す社会

デジタルの活用により、一人ひとりのニーズに合ったサービスを選ぶことができ、多様な幸せが実現できる社会

重点的な取組<抜粋>

- マイナンバーカードとデジタル行政サービスで便利な暮らしを提供
- **国や地方公共団体を通じてデジタル変革を推進**
- AI活用及びデータ戦略を踏まえた取組を推進 等

自治体DX推進計画／総務省

自治体に求められること<抜粋>

- **自らが担う行政サービスについて、デジタル技術やデータを活用して、住民の利便性を向上させる**
- デジタル技術やAI等の活用により業務効率化を図り、人的資源を行政サービスの更なる向上に繋げていく

自治体におけるDX推進体制の構築に向けた取組内容

- 組織体制の整備
- デジタル人材の確保・育成
- 計画的な取組
- 都道府県による市区町村支援

市民サービスはデジタル技術により変化

DX推進により目指すべき姿／さいたま市

1. 行政サービスを受けるために必要な市への手続等によって発生する市民の負担を可能な限り減らす
2. 行政サービスをはじめ、地域社会全体のデジタル化を推進していくことにより、市民一人ひとりの生活環境を、日々豊かで自由なものにしていく
3. データの活用やデジタルツール導入によって、効率的かつ的確で、かつ職員満足度も高い持続可能な行政を実現する
4. 時代の変化や新たな危機にも迅速に対応しうる柔軟かつ堅牢なデジタル基盤及び体制を構築する

さいたま市DXコンセプト「さいたまデジタル八策」



市民サービスの 변화

電子申請・届出サービス

窓口に来なくても自宅等からオンラインで申請・届出が完結



市役所

オンライン申請



さいたま市

いつでもどこでも ネットで手続き!

- 証明書請求
- 各種申請
- 相談予約
- イベント申込

利用できる手続き（一例）
※一部マイナンバーカードによる電子署名が必要な手続きがあります。!

| | |
|--------|-----------------------|
| 子育て・福祉 | 子育て支援給付金の申請 / 児童手当の申請 |
| 税金 | 固定資産税の申請 / 市民税の申請 |
| 窓口予約 | 市民税・国庫金納付 / 市民税・国庫金納付 |
| 戸籍・住民票 | 戸籍に関する申請 / 住民票の申請 |

電子申請の
利用方法は別途へ

令和7年度までに原則全ての手続きのオンライン化を目指す

市民サービスの 변화

キャッシュレス決済

区役所等で支払う手数料の全てでキャッシュレス決済が可能
30種類のキャッシュレス決済に対応



令和7年度までに原則全ての施設での
使用料・手数料の支払いへの対応を目指す

- クレジットカード 6種類
- 電子マネー 14種類
- QRコード*決済 10種類

▼
利用者の希望に対応した
キャッシュレス決済が可能
※「QRコード」は株式会社デンソーウェーブの登録商標です。



市民サービスの 변화 ※今後導入を目指す

書かない窓口

窓口で申請内容を聞き取り、職員がシステムへ入力
(マイナンバーカードも活用)



令和6年度に先行区、令和7年度に全区への導入を目指す

市民サービスの変化が職員に与える影響

職員の働き方について向上を感じている声

- キャッシュレス決済により現金の管理が減少して、楽になりました。
- 手続きオンライン化の導入で、来庁者が少し減って他の作業に時間を回せました。

職員の働き方について課題を感じている声

- 手続きオンライン化により事務処理フローが複数となり煩雑化した。
- 電子申請システムと業務システムの連携が課題だと感じます。
- キャッシュレス決済手段がたくさんあり、対応方法を覚えるのが大変です。

変化した市民サービスには、
内部事務処理を向上させるものとそうでないものがある

行政の効率化のために

行政の効率化の最大化を図るために

- 市民サービスの利便性の向上
- 内部事務処理の効率化

2つの相乗効果により、行政の効率化の最大化が図られるのでは

市民サービスの利便性の向上にあわせて、

内部事務処理を効率化するために、

変化をチャンスとして捉え行動していく必要があるのではないか

行政の効率化のために

市民と接する職員は、働きがいが高い傾向

職員の働きがいや職場環境等に関するアンケートの調査結果においては、本庁舎勤務の職員と区役所勤務の職員の働きがいと比較すると、区役所勤務の職員の方が働きがいを感じている割合が3.4%高い。

また、感じている理由として「市民の役に立っている実感があるから」を選択している割合は、区役所職勤務の職員の方が約20%高い。

●働きがいを感じているか／勤務場所別

| 勤務場所 | 感じている | 感じていない |
|------|-------|--------|
| 本庁舎 | 65.8% | 34.2% |
| 区役所 | 69.2% | 30.8% |

●理由として「市民の役に立っている実感があるから」を選択している割合／勤務場所別

| 勤務場所 | 割合 |
|------|-------|
| 本庁舎 | 11.4% |
| 区役所 | 31.5% |

変化をチャンスとして捉え行動するために

2023さいたま市役所経営方針

さいたま市役所の役割

- 国際社会で教育・環境・健康スポーツの分野で貢献する都市、国際社会で活躍する人材を育成する都市、国際平和に貢献するSDGs未来都市
- 東日本の中核都市、リーダーとして貢献する都市
- 市民一人ひとりの「しあわせコーディネーター」

さいたま市役所の姿

- 常に、市民の視点とコスト意識(時間、経費)を持ち、より良いさいたま市を目指して、絶え間ない挑戦・改革を持ち続ける組織

2023テーマ

- ポストコロナの新たな時代へのシンカを加速させ、Well-being(しあわせ)経営と自ら考え行動する市役所づくりに取り組もう

1 もっと挑戦しよう！～“やってみよう”の組織風土づくり

- ① 社会経済状況の変化を好機と捉えるとともに、人口減少社会の到来に備えるため、行政の在り方を絶えず見直し、新たな時代に的確に対応する組織を目指す
- ② 職員一人ひとりが「しあわせコーディネーター」として何をなすべきかを自ら考え、積極的なチャレンジを続ける組織風土を確立し、本市のさらなる深化を目指す

2 達成感を味わおう！～重要行政計画の着実な実行とCS90+の達成

- ① 局・部・課、職員一人ひとりが、なぜその事業に取り組むのか、その意味や理念、目標、指標の共有化・自分ごと化し、CS90+の実現に全職員がコミットする
- ② 目標の共有と定期的な進捗管理の徹底により、PDCAサイクルの実効性を高めながら、行政計画を着実に遂行し、100%の達成を目指す

3 もっと豊かに、もっと楽しく！～ココロとカラダの「健幸」づくり

- ① ココロとカラダの「健幸」づくりに向けて、時間外勤務削減・年次有給休暇取得日数の目標を設定し、達成に向けて徹底して取り組む
- ② テレワーク等の多様な働き方や育児休業取得等を推進し、ワーク・ライフ・バランスを向上させる

4 もっとスマートに、効率的に、効果的に！～生産性・市民サービスの向上

- ① なぜその事業に取り組むのかという原点を意識するとともに、マニュアル作成やRPAの活用等を通じ、暗黙知の言語化を行い、日々の業務の質や生産性の向上を図る
- ② 統計データや客観的な事実に基づいた政策立案、組織マネジメント、取組の見える化を進めることで、より効果的に事業を実施し、市民サービスの向上を図る
- ③ 業務の進め方そのものを見直し、業務の原則ペーパーレス化や窓口手続のオンライン化等に積極的に取り組む

5 一緒に汗をかこう！～公民学共創、市民との協働とPPPの積極的な活用

- ① 市民との協働、事業者・大学との連携を推進し、民間の人材、ノウハウ、資金の積極的な活用を検討する

6 もっと知恵を出そう！～改善運動の強化拡大

- ① 常に改善を積み重ねていく職場風土をつくり、改善活動における民間・他自治体との連携や、市民などへの対外的な情報発信を行う

7 信頼される組織に！～内部統制制度の強化

- ① 法令遵守と、ミスや事故をゼロにするための仕組みづくりを徹底する
- ② チェック体制を強化し、コンプライアンスを徹底する体制をつくる
- ③ 職員を孤立化させず、チームワークで業務遂行する体制をつくる

8 「人は宝」、人をいかそう！～「職員の成長」と「組織の成長」の好循環を実現

- ① 研修やOJTを充実させ、業務を着実に遂行できる人材を育成する特に、若手職員の育成をしっかりと行うための仕組みを充実させる
- ② 政策目標の達成度、各組織目標の達成、貢献度、個々の努力・工夫などわかりやすく適正な人事評価の充実を図る
- ③ 部課長は、リーダーとして業務と職員をしっかりとマネジメントし組織力を高める

9 市の魅力を売り込もう！～シティセールスの強化

- ① 職員全員が、“熱”をもち、さいたま市の魅力や施策を理解し、職員一丸となり、市民等を巻き込んで、シティセールスに積極的に取り組む
- ② 出前講座やビジュアル化した資料を活用して、施策や行政について関わるすべての人たちの理解を深める

10 もっと語り合おう！～認め合うコミュニケーションの強化

- ① Well-beingを意識した組織内のコミュニケーションを通じて、モチベーションや、チーム力・現場力の向上を図る
- ② 互いに語り合い、理解しあい、感謝しあって仕事をする職場をつくる
- ③ 市民の立場に立ち市民目線で接客・コミュニケーションする職場をつくる

変化をチャンスとして捉え行動するために

一職員一改善提案制度

職員一人ひとりが日常的に改善に取り組む

■取り組みやすく

- 改善テーマの設定
- 強化月間の設定
- 真似改善の推奨

■全庁での共有

- 改善事例発表会
(カイゼンさいたまッチ)の実施
- 改善事例の紹介
- 庁内共通システムに過去事例を格納

働き方見直しミーティング

課や係のミッション(使命や役割)を明確化し、共有する

■実施にあたっての依頼事項

- 所属のミッションが何のために存在しているのかどのようなことを達成する、目指すために組織されているのか、職員それぞれの考えを聞く。
職員それぞれの意見も踏まえながら、所属長は目指すべき方向性をまとめ、所属内で共有し、業務への理解を深める。

市民サービスの变化にあわせた改善事例

BPR(業務改革) ※民間事業者との協定に基づき実施

手続きのデジタル化を進めるにあたっては、既存業務のあり方の見直しも必要

デジタル庁も「窓口DXはシステムの導入だけではなく、BPR※(業務改革)とセットで行うことが重要」としており、令和5年度は民間事業者と連携したBPRの実証実験(モデル区でのトライアル)、職員研修を実施

※BPR: Business Process Re-engineering



トライアルでの事業者によるヒアリング
及びディスカッションの様子



職員研修の様子

令和6年度に書かない窓口の導入とあわせて区役所の既存業務の見直しもセットで実施し、最適化を図る予定。

市民サービスの変化にあわせた改善事例

キャッシュレス決済導入に伴う改善事例

【状況】

キャッシュレス決済の種類ごとに対応フローが異なるため煩雑

【改善事例】

種類ごとのフロー図を作成し、
窓口を設置

対応フローは
12種類もあり、
ミスがあると
大変

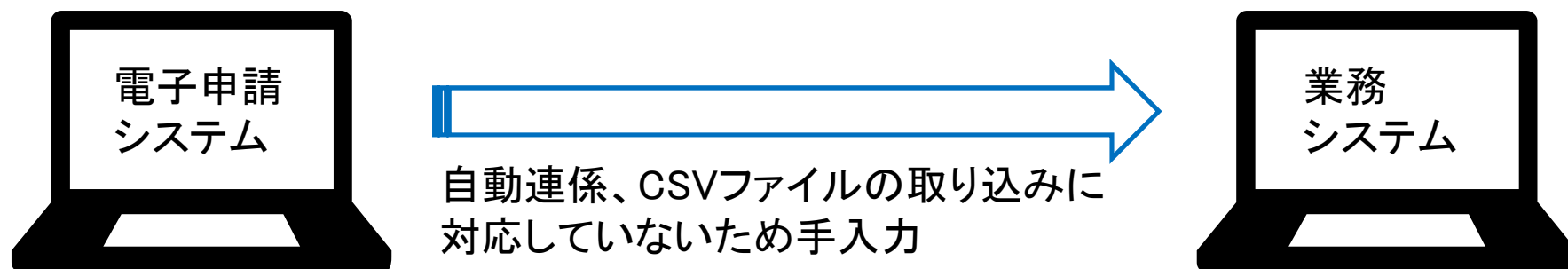


【改善結果】

フロー図を見ながらスムーズな対応が可能に！

市民サービスの変化にあわせた改善事例

電子申請システムと業務システムの連携に関する改善事例



【状況】

紙の申請書と電子申請システムから出力した情報の掲載順等が異なるため、業務システムへの入力が負担

【改善事例】

電子申請システムの情報の掲載順等を紙の申請書と合わせる

【改善結果】

確認する場所が同一になったことで、入力時の負担が軽減